

# **Inköp och förhandlingskraft i småföretag**

Sebastian Kvissberg

Inköp och förhandlingskraft i småföretag

Företagsekonomi

2014

EXAMENSARBETE	
Arcada	
Utbildningsprogram:	Företagsekonomi
Identifikationsnummer:	14015
Författare:	Sebastian Kvissberg
Arbetets namn:	Inköp och förhandlingskraft i småföretag
Handledare (Arcada):	Linn Hongell
Uppdragsgivare:	
<p>Sammandrag:</p> <p>Detta examensarbete är en kvalitativ studie av inköp och förhandlingskraft i småföretag. Studien syftar till att studera hur inköpsprocessen fungerar i mindre företag och till vilken grad inköp prioriteras samt hur förhandlingskraften ser ut. Detta har genomförts med hjälp av kvalitativa intervjuer med personal eller ägare i fem mindre företag. Enligt studien har småföretag idag helt klart inte de bästa förutsättningarna vad gäller inköp men trots detta är det inte mycket mer än priset som är sämre jämfört med större företag. Detta kan kort förklaras i att småföretag i högre grad än större företag arbetar i förtroendefulla förhållanden med leverantörer där lojaliteten värdesätts högst. Lojaliteten till leverantörer medför att förhandlingar inte sker då de anses riskfullt för en fortsatt välfungerande relation.</p> <p>Studien påvisar dessutom att maktförhållandet mellan större leverantör och mindre företag jämnas ut på grund av småföretags ofta goda läge och rykte på hemma marknaden. På grund av detta anser småföretag att inte heller större företag försöker att förhandla då även de är måna om långvariga förtroendefulla relationer.</p> <p>Inköp fungerar enligt denna studie på ett enkelt sätt där långa relationer till leverantörer lett till att beställningar sker med hjälp av telefon eller internet när behov uppstår. Kontrakt är muntliga och det största kravet på leverantörer är att de förser det mindre företaget med varor av god kvalitet.</p>	
Nyckelord:	Inköp, Förhandling, Maktförhållande, inköpsgrupp, Småföretag, Förhållande, Relation, inköpskraft.
Sidantal:	39
Språk:	Svenska
Datum för godkännande:	

DEGREE THESIS	
Arcada	
Degree Programme:	Business administration
Identification number:	14015
Author:	Sebastian Kvissberg
Title:	Purchasing and negotiation in Small Businesses
Supervisor (Arcada):	Linn Hongell
Commissioned by:	
<p>Abstract:</p> <p>This thesis is a qualitative study of purchasing and bargaining power in small businesses. The study aims to study how the purchasing process works in small businesses and to what extent the purchasing process is prioritised. It also wants to investigate how the negotiation power looks like. This has been done by qualitative interviews with staff or the owners of five small businesses. According to the study, small businesses today do not have the best conditions in terms of purchasing but despite this, it is not much more than the price that is worse in comparison to larger businesses. This can be briefly explained by that small businesses to a greater extent than larger companies are operating in trusting relationships with suppliers where loyalty is valued most. Loyalty to suppliers causes that negotiations do not take place because they are considered risky for the continued well-functioning relationship.</p> <p>The study also demonstrates that the power relationship between major suppliers and small businesses levels out because small firms often possess a good location and reputation in the domestic market. Because of this, small businesses feel that neither larger companies try to negotiate because they are also committed to long -term relationships of trust.</p> <p>Purchasing works according to this study in a simple way in which long-term relationships with suppliers lead to orders made by telephone or internet when the need arises. Contracts are not written and the biggest requirement of small businesses is that the suppliers provide them with products of good quality.</p>	
Keywords:	Small business, Purchasing, Relationship, Purchasing-power, Power distance, Purchasing-groups.
Number of pages:	39
Language:	Swedish
Date of acceptance:	

# Innehållsförteckning

<b>1</b>	<b>Inledning</b>	<b>1</b>
1.1	Val av ämne	2
1.2	Syfte	2
1.3	Problemområde	2
1.4	Avgränsningar	3
1.5	Definitioner	3
<b>2</b>	<b>Nutida inköp för småföretag</b>	<b>5</b>
2.1	Inköp i allmänheten	5
2.2	Inköp i småföretag	8
2.3	Maktförhållande	10
2.4	Förhandlingsförmåga	12
2.5	Inköpsgrupper som lösning för högre inköpskraft	13
2.5.1	<i>Inköpsgrupper</i>	14
2.6	Sammanfattning av teoretisk redogörelse	16
<b>3</b>	<b>Metod</b>	<b>17</b>
3.1	Val av metod	17
3.2	Val av datainsamling	17
3.3	Urval av intervjuföretag	18
3.4	Metod för analys	19
<b>4</b>	<b>Empiri</b>	<b>21</b>
4.1	Presentation av de intervjuade företagen	21
4.1	Intervju med de intervjuade företagen: Synen på inköp	22
4.1.1	<i>Allmänt om de intervjuade företagens prioriteringar, mål och leverantörsmarknad</i>	22
4.1.2	<i>Relationen till leverantörer</i>	23
4.1.3	<i>Makt och inköpskraft</i>	25
4.2	Sammanfattning med hjälp av tabell	27
<b>5</b>	<b>Analys av inköp i småföretag</b>	<b>29</b>
5.1	Inköpsprocessen	29
5.2	Relationen	30
5.3	Maktbalansen	31
5.4	Intresset av att förhandla	32
5.5	Sammanfattning med analys ram	34
<b>6</b>	<b>Diskussion och Slutsats</b>	<b>35</b>

6.1	Förslag till fortsatt studie .....	38
<b>7</b>	<b>Källor.....</b>	<b>39</b>
<b>8</b>	<b>Bilagor .....</b>	<b>42</b>
8.1	Intervjuguide .....	42
8.2	Transkribering .....	43
8.2.1	<i>Intervju 1</i> .....	43
8.3	Intervju 2 .....	51
8.3.1	<i>Intervju 3</i> .....	59
8.3.2	<i>Intervju 4</i> .....	67
8.3.3	<i>Intervju 5</i> .....	72

# 1 INLEDNING

Den ekonomiska tillväxten är inte oändlig och företag står idag inför minskande tillväxtmöjligheter. Ett krav för att ett företag ska kunna växa ekonomiskt är att det går med vinst, men hur ska företag kunna göra en vinst när möjligheterna för tillväxt minskar? Enligt Van Weele (2010 s. 39) är ett alternativ att minska på företagets kostnader. En av de mest betydelsefulla kostnader i ett företags årliga omsättning är enligt Quayle (2002) och Van Weele (2010) inköpsfunktionen. Enligt de båda forskarna kan denna funktion i vissa företag uppgå till så mycket som 68 procent av årsomsättningen.

Inköpsfunktionen kan enkelt definieras som alla de aktiviteter som leder till en extern faktura. Den omfattar inköpsbehov, val av leverantör, rätt pris, att specificera villkor, utfärda kontrakt eller order samt följa upp för att se att leveranser och betalningar sker i tid. (Van Weele 2010 s.46) Krajewski et al (2012 s. 437) beskriver inköpsfunktionen på liknande sätt men utvecklar det ytteligare med att också skriva att de handlar om att förhandla kontrakt och bestämma ifall inköpet ska ske lokalt. Både Van Weeles och Krajewskis definitioner om inköpsfunktionen gäller speciellt för större företag. I Finland byggs företagsvärlden dock till 99 procent av småföretag (Yrittäjät, 2013).

Det allmänna synsättet hos småföretag angående inköpsfunktioner är enligt Quayles undersökning (2002) att småföretag som tycker sig sakna makt anser att resurser inte är värda att lägga ner på de funktioner som är inkluderade i ett inköp. Skribenten Ellegaard (2006) skriver även han att förhandlingar med leverantörer bortprioriteras inom många småföretag på grund av deras ofördelaktiga förhandlingsposition.

Idag finns få undersökningar skrivet om inköp i småföretag och speciellt om småföretags förhandlingsförmåga (Ellegaard, 2006). Eftersom att små- och medelstora företag i Finland står för hälften av hela Finlands företagsomsättning och också anställer 63 procent av den privata sektorns arbetskraft (Yrittäjät, 2013), tycker jag att småföretag är värda att lägga mer tid på för att undersökas.

## **1.1 Val av ämne**

Detta examensarbete berör inköp och då specifikt inköp i mindre företag. Då jag studerar logistik som huvudämne och har flera närstående som är småföretagare kändes det naturligt att skriva ett examensarbete som behandlar inköp för småföretag. Anledningen till att valet föll på att skriva om inköp i småföretag och inte en annan av alla de aktiviteter som försiggår i ett mindre företag är på grund av att många småföretagare, enligt mig, tänker fel. Av de iakttagelser jag gjort när jag befunnit mig med närstående småföretagare är att de tycks tro att det enda sättet att öka företagets vinst är genom att sälja mer. Detta tankesätt bestrider vad jag lärt mig i mina studier och jag vill därför undersöka inköpets betydelse för det mindre företags verksamhet.

När jag började undersöka litteratur kring ämnet insåg jag snabbt att utbudet som behandlar inköp specifikt för småföretag är begränsat. Inköp har tidigare mest studerats från det större företags synvinkel. Därför vill jag studera inköp från det mindre företags synvinkel för att få en bredare bild av hur inköp fungerar.

## **1.2 Syfte**

Syftet med examensarbetet är att utreda hur inköpsprocessen fungerar i allmänhet och hur inköpsförhållandena ser ut för småföretag. Jag vill undersöka de olika processerna i inköpskedjan och identifiera vilka moment som kan innehålla speciella lösningar för småföretag att öka sin attraktion på marknaden för större leverantörer. Därefter vill jag gå djupare in på detta och via intervjuer och litteraturstudier klargöra hur småföretag kan uppnå billigare och kostnadseffektiva lösningar som till exempel tänkbara inköpsnätverk.

## **1.3 Problemområde**

Småföretag kan idag inte i lika stor utsträckning förhandla priser på varor som större företag kan. En orsak till småföretags dåliga förhandlingsförmåga kan bland annat bero på brist av lagerutrymmen och kapitaltillgångar. Företagens storlek och små beställ-

ningar ställer de i en svag förhandlingsposition mot större leverantörer. Detta leder till att möjligheten för lägre priser uteblir och därför uteblir även ett förmånligare pris för slutkunden vilket är en konkurrensnackdel. (Finley 1984)

För att småföretag skall kunna uppnå samma fördelar som större företag måste man utreda hur småföretag sköter sina inköp och hur deras förhandlingsförmåga ser ut. För att kunna göra det vill jag besvara följande frågor:

1. Hur ser inköpsprocessen för småföretag ut?
2. Hur är förhandlingskraften för småföretag?
3. Hur går det att öka förhandlingskraften för mindre företag och
4. Vilka exempel finns det idag på lösningar?

## **1.4 Avgränsningar**

I min teoridel begränsar jag mig till att främst använda källor från 2000-talet, detta för att få en nutida bild av inköpsfunktionen. Informationen till teorin är avgränsad till akademiska artiklar och kapitel i böcker som behandlar inköp för tillverkande företag. De akademiska artiklarna har ytterligare avgränsats till att främst behandla inköp för småföretag med maximalt 50 anställda men då det i vissa artiklar även inkluderades medelstora företag var vissa undantag nödvändiga. Den empiriska delen baseras på ett antal intervjuer med småföretagare i Helsingforsområdet, vilket motiveras vidare i metoddelen 3.3.

## **1.5 Definitioner**

### **Inköpsfunktion:**

Inköpsfunktionen kan på ett enkelt sätt definieras som alla de aktiviteter som leder till en extern faktura. Men oftast talar man om att den omfattar inköpsbehov, val av leverantör, hitta rätt pris, specificera villkor, utfärda kontrakt eller order samt följa upp för att se att leveranser och betalningar sker i tid. (Van Weele 2010 s.46)



### **Små- och medelstora företag:**

Enligt EU definieras de olika storlekarna efter de siffror som kan ses i tabellen nedan.

Företagsstorlek	Anställda	Omsättning
Medelstort	< 250	€ 50 m
Litet	< 50	€ 10 m
Mikro	< 10	€ 2 m

*Tabell 1 Definition av Små- & medelsstora företag (European Commission 2014)*

### **Inköpsgrupp:**

En inköpsgrupp kan definieras som ett horisontellt samarbete mellan oberoende företag som förenar sina inköp för att uppnå olika förmåner. (Tella & Virolainen 2005)

### **Makt i en relation:**

Makt kan definieras som att företag A får företag B att göra något Företag B annars inte skulle ha gjort. (Coughlan et al 2006 s. 197)

### **Inköpskraft:**

Hur mycket av leverantörens årliga omsättning inköpets volym står för eller hur många konkurrenter till leverantören som finns på marknaden i närheten av det köpande företaget bestämmer vilken inköpskraft en köpare har. (Krajewski 2012, s. 441)

### **Förhandling:**

Är ett socialt samspel i syfte att nå ett ömsesidigt tillfredställande resultat mellan två eller flera av varandra oberoende parter med till en början oförenliga mål. (Putnam & Roloff, 1992)

### **Relation:**

Oxford lexikon definierar en relation som ”Det sätt på vilket två eller flera personer eller saker är förbundna, eller tillståndet av att vara förbunden” (Oxford dictionaries 2014)

## **2 NUTIDA INKÖP FÖR SMÅFÖRETAG**

Teoridelen kommer att delas in i olika delar där den första delen kommer beakta inköp i allmänhet för att sedan i nästa del gå in på inköp i småföretag. Efter teori om småföretag kommer teoridelen att beskriva maktförhållande för att sedan avrundas med att beakta förhandlingskraft.

### **2.1 Inköp i allmänheten**

Inköp kan med enkla ord sammanfattas till att omfatta alla de aktiviteter där företaget får externa fakturor, det kan bland annat handla om produkter, komponenter, material, utrustning och tjänster. Inköpet anses vara en process där de flesta produkter eller tjänster bör gå igenom sex steg före det anses som ett lyckat inköp. Målet ska alltid för alla organisationer vara att få in leveranser i tid, utan störningar och säkerställa att det sker till den lägsta ägandekostnaden eller bästa värde. (Van Weele 2010 s.36, 41,104)

Enligt Van Weele (2010) börjar inköpsprocess med att fastställa vad som förväntas av den framtida produkten eller tjänsten, dvs. vilken kvantitet och kvalitet ska uppfyllas. När företaget fastställt detta ska den bäst lämpade leverantören väljas, vid valet är det viktigt att den totala ägandekostnaden beaktas och inte enbart inköpspriset. Vanligt i ägandekostnaden är att, förutom att beakta själva material- eller produktkostnaden, beakta vem som står för frakten, lagerhållningskostnader där t.ex. lageromsättning, ledtider och kvantiteter beaktas, och administrativa kostnader som tillhör förhållandet till leverantören. Ofta betyder att ju längre bort leverantören finns ju högre blir de administrativa kostnaderna. Det är dessutom viktigt att beakta kvaliteten då dålig kvalitet kan medföra stora dolda kostnader. (Krajewski, Ritzman & Malhotra 2012 s. 438-439) Ett bra exempel på fördelen med att se till den totala ägandekostnaden kan vara ett inköp av en kopiator där inköpspriset kan vara lägre än konkurrenternas men driftkostnaden dvs. utskrivning per papper eller underhållskostnader är höga vilket gör att kostnaden i slutändan blir betydligt högre än konkurrenternas. (Van Weele 2010 s. 43)

När den bästa leverantören tagits fram börjar förhandlingarna om köpet, förhandlingarnas mål är att få till ett juridiskt kontrakt på den efterfrågade kvaliteten, priset och leveransvillkoren. Det finns två sätt att se på förhandlingen med motparten, det ena sättet

är att se förhandlingen med en konkurrensinriktad syn som kan ses som ”vad den ena parten förlorar vinner den andra”. Detta förhandlingsätt karakteriseras av att inköparen strävar efter att förhandla ned priser till den lägsta möjliga överlevnadströskeln för motparten där kortvariga fördelar prioriteras istället för ett långsiktigt engagemang. Det andra förhandlingsättet anses istället vara samarbetsorienterad där köpare och säljare anser sig vara partners med målet att tillsammans jobba för konkurrensfördelar. (Krajewski, Ritzman & Malhotra 2012 s. 441-442)

När förhandlingar och det juridiska avtalet är klart och ifyllt med bådas skyldigheter skrivs det på och en order kan läggas av inköpare. Det är viktigt att när en order är lagd att övervaka och kontrollera att allt sker som det ska för att säkra leveransen. Det sista steget i processen är att följa upp och utvärdera beställningen, företaget ska då se till att uppdatera sitt eget saldo samt utvärdera och bedöma leverantören för framtida samarbeten. Inköpsprocessen finns visat som en bild i figur 2. (Van Weele 2010 s. 40)



*Figur 1 Inköpsprocessen (Van Weele 2010 s.40)*

Inköpets funktion har historiskt sett haft en låg status och dåligt rykte då den ansetts som en enkel funktion där uppgiften endast är att skicka ut beställningar och älta om kostnader. (Gadde & Håkansson 1998 s. 34; Emiliani 2010) På senare år har synsättet förändrats markant och det talas om att marknaden har utvecklats från att vara den säljandes marknad till att vara köparens marknad vilket gjort inköparens roll betydligt mer framträdande. (Van Weele 2010 s. 51) Speciellt större företag har insett att dess konkurrenskraft och förmåga att ge vinst är beroende av välgenomtänkta inköp. Gadde och Håkansson (1998) samt Van Weele (2010) skriver att en insparad inköpskrona alltid är en vinstkrona under förutsättning att allt annat är oförändrat.

Bland större företag har insikten av värdet att hålla inköpskostnaderna nere lett till uppkomsten av olika kostnadsbesparingsstrategier. De mest relevanta att nämna för detta examensarbete är hävstångsstrategier där stora företag med många produktionsanläggningar drar fördelar av att slå ihop sina inköpsbehov, ofta över landsgränser. (Van Weele 2010 s. 51) En liknande strategi som liknar hävstångsstrategin men som används av främst detaljhandelsföretag är centralisering som betyder att inköpsfunktionen centraliseras till ett enda ställe istället för att ske från olika avdelningar. Det finns ett antal fördelar med hävstångsstrategi och centralisering och den första är att kommunikationen mellan olika avdelningar på företaget och enskilda leverantörer effektiviseras. Den andra fördelen är att företagets maktposition förbättras markant då inköpsvolymen blir mycket större genom att köpa allt från en avdelning istället för separat från varje avdelning. Företaget får dessutom en mycket bättre överblick över respektive inköpsmarknad. (Gadde & Håkansson 1998 s. 31f)

Ytterligare en strategi är den som biltillverkaren Ford använder när de centraliserar sitt behov av stål till en enda leverantör då de uppmanar sina avgassystemleverantörer till att använda en och samma stålleverantör. Eftersom både Ford och dess leverantörer köper från denna stålleverantör kan de alla dra fördelar av bättre priser och säkrare leveranser. (Gadde & Håkansson 1998 s. 44) Nackdelen är dock vad som hände Nissan år 2004. De hade tidigare år reducerat antal stålleverantörer till endast två för att få till bättre inköpspriser, konsekvensen av detta blev att Nissans efterfråga inte kunde tillfredsställas av dessa två leverantörer när behovet ökade. Brist på stål orsakade att tre av Nissans fyra fabriker stannade och massor av pengar förlorades. (Freysenet, M 2005)

Enligt Emiliani (2010) är ett starkt och nära förhållande där aktörer arbetar tillsammans för att hitta konkurrensfördelar starkt rekommenderat. Men trots Emilianis (2010) rekommendationer samt liknande rekommendationer så långt bak som från tidigt 1900-tal om att fördelarna är fler när man följer en samarbetande inköpstaktik, använder de flesta företag idag en konkurrensbaserad taktik. Målet med en konkurrensbaserad inköpstaktik, tillskillnad från en samarbetande inköpstaktik, är att förhandla ner priset till motpartens överlevnadströskel. Anledningen till att denna taktik är mest använd är att många chefer inte ser något annat sätt att få konkurrensfördelar än att priset pressas ner så långt som möjligt, de är dessutom rädda för nya strategier samt att positiva resultat kommer att dröja.

## 2.2 Inköp i småföretag

Småföretag behandlas i allt fler akademiska artiklar men trots deras behov av externa produkter och material, är det få artiklar som konkret behandlar inköp för småföretag. (Ellegaard 2006; Zheng 2007; Morrissey & Pittaway 2006) En anledning till avsaknaden av forskning kring just inköp för småföretag skulle kunna vara som Quayle (2002, 2002b), Zheng (2004, 2007) och Ellegaard (2006, 2009) påstår att inköp bland småföretag inte anses som en nyckelfunktion där tid, strategi och kunskap är begränsad. Eftersom att småföretag saknar resurser är det i många företag ägaren som sköter inköpen och han är ofta självlärd. Dvs. ofta saknar utbildning i området, ser inköp som en integrerad funktion i att sköta företaget istället för en separat funktion samt anser att andra funktioner som bl.a. att förbättra försäljningen, processer och nya produkter är av mer relevans. (Quayle 2002, 2002b; Morrissey & Pittaway 2006; Ellegaard 2009)

Två olika undersökningarna gjorda i Storbritannien visar att inköp tillsammans med skapande av ny teknologi, benchmarking och e-handel är de lägst värderade funktionerna bland småföretag. Anledningen till ägarens roll som inköpare är som sagt att resurser saknas och detta slås fast än mer då det visas i undersökningarna att ju större företaget är desto större är sannolikheten att företaget har en separat inköpsfunktion med utbildad personal. Gränsen på denna separata inköpsfunktion går vid företag med fler än 26 anställda och en omsättning på cirka 1.2 miljoner euro. (Quayle 2002; Morrissey & Pittaway 2006)

En viktig skillnad som Morrissey & Pittaway (2006) fann mellan när ägaren av ett företag sköter inköpet eller när det sköts av en separat avdelning är att ägaren är prisorienterad medan den separata avdelningen är kvalitetsorienterad. Dock motsägs detta kraftigt i Ellegaards (2009) undersökning av 11 småföretag i Danmark som alla hade under 20 anställda och var ägarstyrda. Undersökningen visade att endast ett av de 11 företagen ansåg sig vara prisorienterade, två kvalitet- och konkurrensorienterade och de resterande säkerhetsorienterade. D.v.s. ansåg att det viktigaste var att säkerhetsställa inflödet av material och produkter.

Även andra undersökningar stödjer antagandet att det viktigaste för småföretagens inköpsfunktioner är säkerställandet av material- och produktinflöde. Man säger då att lojalitet är något som småföretag tillsammans med förtroende värdesätter högt då de har

bilden av att risken för utebliven leverantör eller material minskar då de är lojala mot leverantörer. Denna lojalitet är en av anledningarna, enligt småföretag, att de inte lägger ner tid på att hitta nya billigare leverantörer. (Zheng 2004; Morrissey & Pittaway 2006; Ellegaard 2006; Overby & Servais 2005)

Trots ägarens uteblivna utbildning och intresse i inköpsfunktionen anses inte småföretagare vara dåliga inköpare. Visserligen kan priset vara snäppet högre men kvaliteten och frakten anses vara densamma som för större företag inom samma bransch.(Ellegaard 2006) Med denna bakgrund, kan svaret på småföretags framgång trots den uteblivna utbildningen och resurser ha att göra med köpar-säljar-relationen. Som tidigare nämnts har en nära relation och samarbete till leverantörer klara fördelar. Trots detta är det inte många större företag som följer denna inköpstaktik.(Emiliani 2010) Småföretag däremot är desto bättre och mer aktiva på att tillämpa en samarbetstaktik med leverantörer för att på så sätt ta del av de senaste produkterna, teknologi, processer och annan innovation.(Morrissey & Pittaway 2004, 2006; Pressey, Winklhofer & Tzokas 2009; Paulraj, Chen & Flynn 2006)

Morrissey & Pittaway (2004) påpekar att småföretag ska ses på olika sätt och inte som en enhetlig grupp där alla sköter sina inköp likadant. Gemensamma drag för småföretag är dock att de helst köper in lokalt, har knappa resurser, köper in små kvantiteter, inköp utövas av ägaren som ofta saknar utbildning och att förtroendet är viktigt för relationen till leverantörer. En betydelsefull skillnad vad gäller förtroendet till sina leverantörer mellan stora- och små-företag är att det i större företag alltid gäller formella överenskommelser med kontraktsskrivning och kreditvillkor men i mindre företag kan det ofta på grund av en stark relation och förtroende räcka med ett muntligt avtal eller liknande.(Morrissey & Pittaway 2006; Ellegaard 2009; Zheng 2004)

Overby & Servais (2005) fann även de i sin undersökning av småföretag att förtroende är en ledande faktor i relationen till leverantörer. Bortsett från denna likhet visar deras undersökning till skillnad från Ellegaard (2009) att majoriteten av de deltagande företagen gärna anskaffar varor från utlandet. Dock ska poängteras att samtliga deltagande företag har över 10 anställda och minst en person som har inköp som sin enda arbetsyssla vilket skiljer sig mot Ellegaards (2009) undersökning där de deltagande företagen har under 20 anställda och inköpsfunktionen leds av ägaren.

Här under kan ses en sammanställning av skillnader vad gäller inköp mellan mindre företag och större företag inom kategorin för små- och medelstora företag.

*Tabell 2 Visar skillnaden av inköpsfunktionen mellan mikro- & småföretag i jämförelse med små- & medelstora företag*

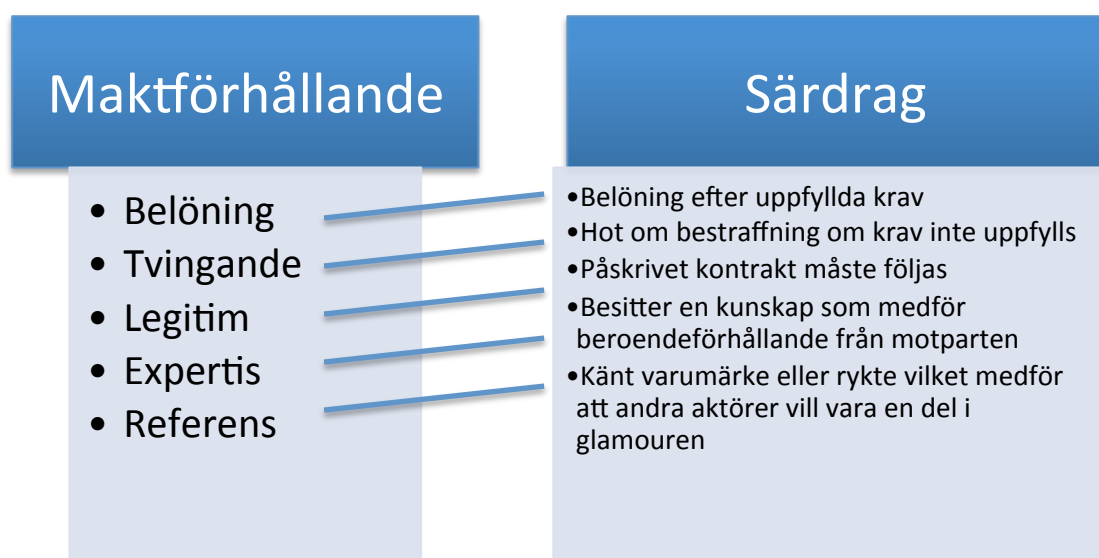
Inköpsfunktion	Mikro- & småföretag	Små- & medelstora företag
Anställda	0-20	20-500
Inköpare	Ägaren	Anställd
Anser inköp som en viktig funktion	Nej	Viktigare ju större storlek på företaget
Leverantörer	Lokala	Lokala & Utomlands
Inköpskvantiteter	Små	Små men större än mikro- & småföretag
Förtroende & lojalitet till leverantör	Stark	Svagare ju större storlek på företaget
Makt i relationen	Väldigt sällan	Vanligare ju större företag
Utbildning i inköp	Nej	Ja
Krav	Säkerhet av leveranser	Säkerhet av kvalitet

## 2.3 Maktförhållande

Makt kan definieras som ”Att företag A får företag B att göra något Företag B annars inte skulle ha gjort”(Coughlan et al 2006 s. 197). Enligt Inderst & Wey (2007) och Benton (2007) är makt en konsekvens av den obalans och beroendeställning som kan finnas i en relation. Denna obalans ska inte alltid anses som negativ då den är en naturlig del av en relation vilken har många fördelar då parter tvingas anpassa och effektivisera flödet efter varandra. Förr var rekommendationen att undvika beroende men detta synsätt har förändrats till att se ett beroendeförhållande som acceptabelt så länge det går att hantera. (Gadde & Håkansson, 1998 s. 102f; Kumar 2005) Kumar (2005) fortsätter ännu längre och hävdar att högt beroende medför mindre konflikter, högre förtroende och engagemang i affärsrelationer.

Det finns fem olika typer av makt som utövas i en relation mellan köpare och leverantör, i figuren 3 kan dessa ses mer överskådligt. Maktförhållandet finns i alla relationer och de finns där antingen naturligt eller ”onaturligt” på grund av att ena parten vill påverka den andra. Exempel på ”onaturlig” makt är belönande och tvingandemakt där parten med högre grad av makt påverkar den andra parten genom hot och löften med negativa eller positiva konsekvenser.(Kumar 2005;Coughlan et al 2006 s. 204, 209; Brown, Johnson, & Koenig 1995) Den makt som uppstår naturligt och som finns i majoriteten

av affärsrelationer, vare sig parterna vet det eller ej, är legitim makt där ena parten har juridisk rätt och därför kan utöva makt, expertismakt vilket betyder att ena parten har sådan expertis att den andra parten är i en beroendeställning samt referensmakt vilken kan förklaras med att beskriva varumärket Gore-Tex som exempel. Gore-Tex har genom lång tid av marknadsföring fått slutkonsumenter att efterfråga märket så pass mycket att säljande företag som köper in material från Gore-Tex inte bara gör så på grund av kvaliteten utan också för att de vill marknadsföra att de jobbar med varumärket. Eftersom att parter som jobbar med Gore-Tex gärna vill kopplas samman med varumärket sitter Gore-Tex på en så kallad referensmakt.(Coughlan et al 2006 s. 204, 209f, 214,216f; Brown, Johnson, & Koenig 1995)



Figur 2 Maktförhållanden och dess särdrag

Sett till Morrissey & Pitaway (2006), Ellegaard (2006) och Hingley (2005) räknar inte småföretag med att ha någon större makt i sitt förhållande till leverantörer och därför accepteras en obalans så länge det medför något positivt, till exempel en säker och stabil relation. Emellertid ska sägas att det inte är skrivet i sten att bara för att ena parten är av mindre storlek betyder det att den större parten sitter på makten och kan styra som den behagar. Anledningar till att en mindre aktör kan ha makten trots en mindre storlek är flera men de mest konkreta är att den mindre aktören har någon form av expertis eller kunskap som göra att den större aktören råkar komma i en beroendeställning. Den mindre aktören kan till exempel ha tillgång till en nischad marknad, ha ett värdefullt



rykte eller sitta på en kunskap som den större aktören saknar och behöver. (Pressey, Winklhofer & Tzokas 2009; Lamming & Harrison 2001; Caniels & Gelderman 2007)

## 2.4 Förhandlingsförmåga

Köp sker i någon form i alla företag, när man talar om köp beskriver Weele (2010) det som den ”kommersiella aktiviteten att ta in anbud från ett begränsat antal leverantörer och förhandla fram ett kontrakt med den som bjuder lägst”. Det som påverkar hur bra företaget lyckas i förhandlingarna är ofta hur stark inköpskraften är. Med inköpskraft menar Krajewski (2012, s. 441) hur mycket av den säljandes årliga omsättning köpets volym står för eller hur många konkurrenter till det säljande företaget som det köpande företaget använder. Hög inköpskraft kan dessutom enligt Krajewski et al (2012, 441f) vara en konsekvens av att köparen behärskar någon form av de fem tidigare nämnda maktförhållandena som finns i affärsrelationer, tvingande-, belönande-, expertis-, referens- eller legitimmakt.

Dessvärre verkar småföretag inte ha någon kunskap om i hur hög grad inköpskraften kan påverka omsättningen positivt. (Quayle 2002) Inköp är inte prioriterat bland småföretag enligt Ellegaard (2009) Zheng (2007) Quayle (2002) och därför inte heller förhandlingar vilket beror på att ägaren i småföretag ser det som onödigt då de anser sig ha liten eller helt avsaknad av inköpskraft gentemot större leverantörer. Dock visar Morrisey & Pittaways (2006) undersökning till skillnad från Ellegaard (2009), Zheng (2007) och Quayle (2002) att småföretag visst prioriterar sina inköp men att på grund av få resurser utförs funktionen av ägaren som är utbildad, har annat att tänka på och värderar förtroende som viktigast. Även Zheng et al (2004) nämner ämnet och skriver ”att vara liten medför att småföretag automatiskt har en svag inköpskraft och att de är nöjda så länge de har en säkrad leverantör”.

Inköpskraft kan ett företag få genom att köpa in stora volymer, undersöka marknaden efter konkurrenter till leverantören eller ha en viss eftertraktad kunskap. Krajewski et al (2012 s. 441) Ellegaard (2009) och Zheng et al (2004) visar i sin undersökning att småföretag på grund av sin lojalitet till sina nuvarande leverantörer sällan bryr sig om att undersöka marknaden efter alternativ. Lojaliteten är så stark att trots att leverantören i

många fall missköter sig byter inte företaget leverantör före det uppstått problem som hotar företagets överlevnad.(Ellegaard 2009) Småföretag bryr sig dessutom sällan om att planera sina inköp och utför ofta ett köp i sista möjliga stund. Deras avsaknad av planering medför att det hela tiden är små kvantiteter som köps in vilket gör att stora volymer som kan påverka inköpskraften uteblir. (Ellegaard 2009; Quayle 2002; Zheng et al 2004) Att större kvantiteter medför högre inköpskraft är känt sedan länge (Finley, 1984). Trots detta är det inte mycket som har hänt bland småföretag och inte heller idag försöker småföretag utveckla sina inköpsfärdigheter eller rutiner (Ellegaard 2006). Ytterligare ett alternativ för att öka inköpskraften är som tidigare nämnts att sitta på någon strategisk kunskap som leverantören har behov av, kan vara en nischad marknad eller expertis (Lamming & Harrison 2001). I Lamming et als (2001) undersökning hittades bevis från ett antal småföretag av att då de satt på någon strategiskt viktigt kunskap ökade deras inköpskraft och position till leverantören trots deras mindre storlek. Det gäller som företagen sa i undersökningen att förstå varför leverantörer söker samarbete med just dem och göra denna egenskap till sin styrka.

## **2.5 Inköpsgrupper som lösning för högre inköpskraft**

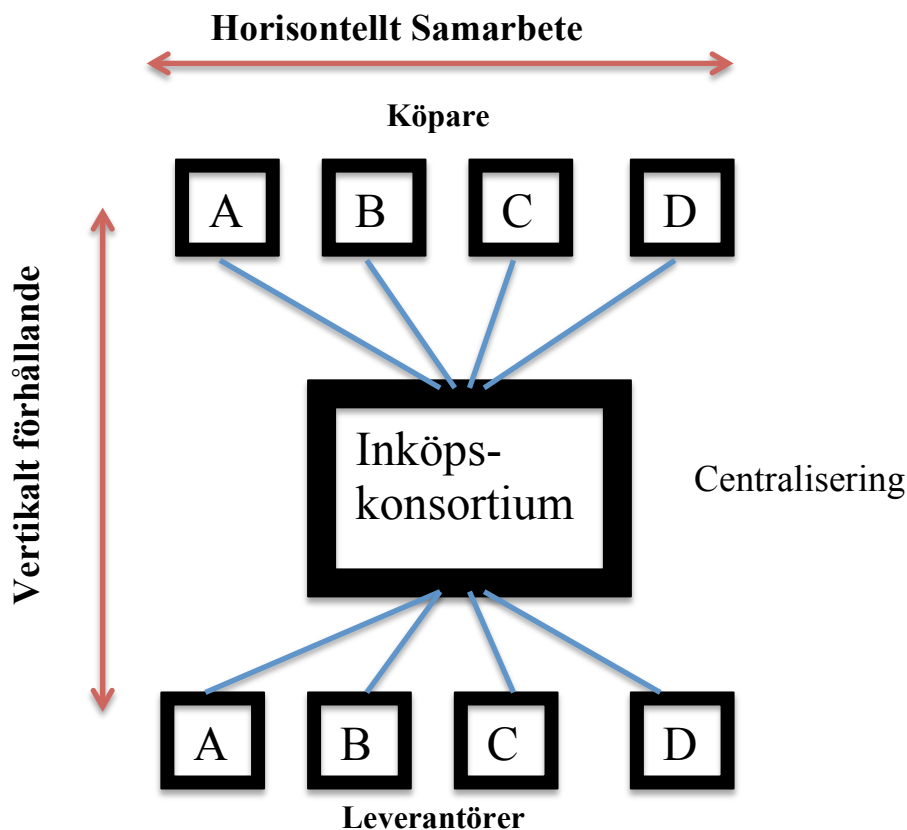
Det har under årens lopp kommit på nya kreativa lösningar på hur företag kan öka sin inköpskraft. Inköpsgrupper som är en av lösningarna har till exempel funnits under en längre tid men först på senare år har den börjat uppmärksammas. (Tella & Virolainen 2005)

Känner ett företag att de saknar inköpskraft är dock det första rekommenderade steget att rannsaka sig själv och förstå vad ens strategiska egenskaper är och när man förstått dessa, utnyttja de till sin egen fördel. (Lamming et al 2001) Caniels & Gelderman (2007) bekräftar just detta, för att öka inköpskraften är det första steget att utforska marknaden efter alternativa leverantörer och rannsaka sig själva för att hitta sina styrkor. Ellegaard (2009) skriver till exempel att många småföretag redan sitter på inköpskraft utan att veta om det och skulle kunna förhandla till sig bra priser, men att det uteblivna intresset för inköpskraft medför att de inte tar reda på deras förhandlingsposition.

Har däremot företaget inte några strategiska egenskaper eller konkurrenter som kan erbjuda samma produkter och tjänster som nuvarande leverantörer är medverkande i en inköpsgrupp ett bra alternativ för att tillsammans med andra skapa inköpskraft.

### 2.5.1 Inköpsgrupper

Inköpsgrupper har funnits under en längre tid men det är inte först på senare tid de börjat uppmärksammas. En inköpsgrupp är en grupp av företag med liknande egenskaper som gått ihop för att köpa in produkter genom en utnämnd köpare. I figur 4 ses hur en inköpsgrupp kan se ut. De kan liknas det större företag med många försäljnings- eller produktionsanläggningar gör när de centraliserar sina inköp till en enda inköpsavdelning. (Tella & Virolainen 2005)



Figur 3 Inköpskonsortium (Tella & Virolainen, 2005)

Främsta anledningarna till att inköpsgrupper bildas är att företag vill sänka inköpskostnader och öka förhandlingsförmågan gentemot leverantörer. Andra tänkta fördelar med

bildandet av inköpsgrupper är att effektivisera inköp, minska köp av fel produkter, minska administrationskostnader och skapa konkurrens bland leverantörer och självklart bli attraktivare på marknaden på grund av större inköpsvolym. (James & Dana 2012; Essig 2000; Tella & Virolainen 2005; Nollet & Beaulieu 2005) Ytterligare en fördel som företag enligt Tella & Virolainen (2005) vill åt som är viktig att nämna är information om andra passande leverantörer på marknaden. I tabell 3 nedan visas fördelarna samt orsaker till fördelar med att använda inköpsgrupper.

*Tabell 3 Fördelar samt orsaker till fördelar med inköpsgrupper*

<b>Fördelar</b>	<b>Orsaker till fördelar</b>
Lägre inköpskostnader	Större kvantiteter
Effektivare inköp	Inköp planeras till när alla behöver beställa vilket medför större kvantiteter och färre beställningar
Lägre administrationskostnader	Färre beställningar och eliminering av beställningspunkter för småföretagare
Ökad förhandlingsförmåga	Större inköpskvantiteter medför högre intresse från leverantör
Konkurrens bland leverantörer/ Attraktivare på marknaden	Större inköpskvantiteter medför att fler vill sälja
Information om fler leverantörer	Fler aktörer visar sig samt att inköparen i en inköpsgrupp har tid att göra forskning av marknad
Färre köp av fel produkter	Ogenomtänkta köp elimineras då spontana köp reduceras

Trots de självklara fördelarna med inköpsgrupper visar studier att småföretagare inte anser att de fungerar. Skulle de mot all förmodan ingå i en inköpsgrupp skulle detta endast vara kortvariga lösningar för att kunna tillfredsställa kunders efterfrågan eller lösa tillfälliga problem. (Morrissey & Pittaway 2004) Quayle (2002) visar i sin undersökning att många småföretagare ser inköpsgrupper som något intressant men att få tror att de i praktiken skulle kunna fungera. De största anledningarna till att inköpsgrupper trots sin fördel inte anses fungera är rädslan för opportunism bland konkurrenter, skillnader i efterfrågan av en viss produkt vilket skulle medföra att företag med större efterfrågan skulle missgynnas samt att inköpsgruppen inte skulle kunna organisera gemensamma inköp och därför skulle inte inköpskraften öka. (Morrissey & Pittaway 2004; Quayle 2002, 2002b) Småföretags argument mot inköpsgrupper tycker Nollet & Beau-

lieu (2005) är löjliga då en inköpsgrupp kommer att ge mer fördelar än de kostnader och problem de medför. Dock är det viktigt för företaget att värdera före dem går med i en inköpsgrupp ifall inköpsgruppen kommer att stämma överens med deras nuvarande inköpsstrategi.

## 2.6 Sammanfattning av teoretisk redogörelse

I denna teoretiska redogörelse har det kort visats hur inköp i allmänhet fungerar och hur inköpsfunktionen har utvecklats till en viktig funktion bland större företag men att statusen sjunker ju mindre företaget är. Den låga statusen i inköpsfunktionen bland småföretag har lett till att småföretag befinner sig på en ofördelaktig position med starka relationer till sina större leverantörer som de känner sig tillfredsställda med. Denna tillfredsställelse har lett till att småföretag prioriterar säkerställande av leveranser framför att förbättra priser, inköpskraft och förhandlingsläge gentemot större leverantörer. Trots flertalet lösningar på hur företags makt, som till exempel inköpsgrupper genom vilka småföretag samordnar inköp, kan öka är inte småföretag villiga att implementera nya strategier. Här nedan i figur 5 kan ses en sammanställning av egenskaper som är karakteristiska för småföretag i studiens teoretiska redogörelse.



Figur 4 Egenskaper som är karakteristiska för småföretag

### **3 METOD**

I teoridelen har jag redogjort för den teori som kommer att användas som grund i min studie. De metoder jag valt att använda för mitt arbete kommer att beskrivas mer omfattande i min metodikdel och jag kommer att närmare förklara varför jag valt att göra en kvalitativ studie samt beskriva hur mina intervjuer har gått till.

#### **3.1 Val av metod**

Enligt Ekengren & Hinnfors (2012) ska valet av metod anpassas till de forskningsproblemen som formulerats samt till de frågeställningar som skapats. Valet kan antingen vara att använda sig av en kvantitativ eller en kvalitativ forskningsmetod. En kvantitativ forskningsmetod betonar kvantifiering när det gäller insamling och analys av data. Den handlar om att samla in stora mängder numerisk data för att sedan dra generaliseringar från. Däremot i en kvalitativ forskningsmetod läggs vikten på ord. Det individer uppfattar och tolkar i sin sociala verklighet är det viktiga. (Bryman & Bell 2013 s. 49f, 162)

Jag har i detta arbete valt att göra en kvalitativ studie om inköp i småföretag då tyngden som sagt enligt Bryman & Bell (2013 s.391, 409) ligger på att förstå hur individer tolkar den sociala verkligheten samt att forskaren försöker se världen ur de undersökandes ögon. På detta tillvägagångssätt anser jag bäst svara på studiens syfte. Mitt val av en kvalitativ forskningsmetod medför dessutom att jag genom intervjuer kan få djupare och mer specifik information om de intervjuade företagens egen uppfattning vilket är svårare genom en kvantitativ forskningsmetod. Saunders et al (2009, s. 324) beskriver kvalitativa intervjuer som lämpliga då man vill förstå anledningar till attityder eller uppfattningar hos oss människor.

#### **3.2 Val av datainsamling**

Vid valet av datainsamlingsmetod finns det ett flertal metoder som kan väljas av skribenten men för mig stod det tidigt klart att metodvalet kommer att vara en kvalitativ forskningsmetod. Detta stod klart på grund av att mer välutvecklade och djupare svar med egna tankar och motiveringar från de intervjuade företagen kan bidra till att ana-

lysen utvecklas. Den empiriska delen består av primärinformation som jag har samlat in genom att intervjua butiksägare eller personal med ansvar för inköpsfunktionen i företaget. Att använda primärkällor föll sig naturligt då jag avser att studera ett område som det tidigare enligt min mening inte lagts något större intresse vid. Den empiriska delen har samlats in via semistrukturerade intervjuer, i en semistrukturerad intervju använder sig forskaren av en intervjuguide med specifika teman som ska beröras. Annat än att teman ska beröras har intervjupersonen stor frihet och kan utforma svaren som denne själv behagar, likt en diskussion. (Bryman & Bell 2013 s. 475)

Den intervjuguide som har använts vid intervjuerna inkluderar fem huvudteman, bakgrund, inköp i allmänhet, leverantörsrelationer, förhandlingskraft och inköpsgrupper. Vardera av dessa huvudteman har underfrågor och utvecklande frågor, vilka är till för att säkerställa att jag efter intervjuerna fått med allt som jag behöver för min studie. I bilaga 1 kan hela intervjuguiden ses. Eftersom att mitt modersmål är svenska och min finska inte tillräcklig för att intervjua icke svensktalande företag utfördes intervjuerna på engelska. På grund av att respondenten inte heller hade engelska som modersmål förberedde jag dem genom att via mail skicka intervjuguiden översatt till engelska. Fem intervjuer gjordes och dessa tog mellan 30 minuter och en timme att utföra. En timme var tiden som jag före mötet hade begärt av de intervjuade företagen och detta var tillräckligt för att ha en lugn och trevlig intervju. Intervjuerna spelades in under träffen via mobilen för att sedan transkriberades med hjälp av en dator. Därefter översattes de citat som ansågs vara intressanta för studien till svenska.

### **3.3 Urval av intervjuföretag**

Denna studie handlar om inköp bland mindre företag och hur de anser att deras inköpsfunktion och relation till leverantörer fungerar. Därför avgränsades intervjuerna till mindre företag inom handelsbranschen. Anledningen till valet av småföretag inom handelsbranschen är att handelsföretag (som inte ingår i någon butikskedja) ofta har större leverantörer än vad de själva är. Denna obalans som mindre handelsföretag har till sina leverantörer samt deras kunskap från att vara småföretagare passar utmärkt till att svara på detta arbetets undersökningssyfte.

Målet med urvalet av småföretag var att undersöka hur småföretagare uppfattar sin förhandlingsposition gentemot leverantörer samt att få en större inblick i deras inköpsfunktion. För att stärka validiteten i denna studie har valet av tillvägagångssätt fallit på att intervjua olika typer av handelsföretag. Valet av medverkande intervjuföretag har skett delvis slumpmässigt då företag i förväg inte valts utan istället har butiker i centrala Helsingfors förfrågats på slumpmässig basis. Efter att ha besökt fem olika butiker där samtal skett med ägare eller den ansvarige för inköpsfunktionen kunde möten bokas. Strategin för att hitta potentiella respondenter genom att slumpmässigt besöka butiker i centrala Helsingfors anses ha fungerat bra, genom detta sätt kunde observation av, före samtal med personal, vilken bransch butiken verkar inom och vilken storlek den har ske. Följden av att ha observerat butiken före förfrågan om intervju ledde till att valet kunde bestämmas till butiker inom olika branscher och på så sätt få en större validitet på hur mindre företag i allmänhet sköter inköpsfunktionen. Här nedan visas i tabell 4 vilken bransch respondentföretaget i Helsingfors verkar inom samt hur många anställda de har.

Tabell 4 De intervjuade företagens verksamhetsområde samt antal anställda

Företag	Bransch	Anställda
1	Optik	2
2	Skor	12
3	Skor & Klädmode	18
4	Möbler	1
5	Allt för fötter	3

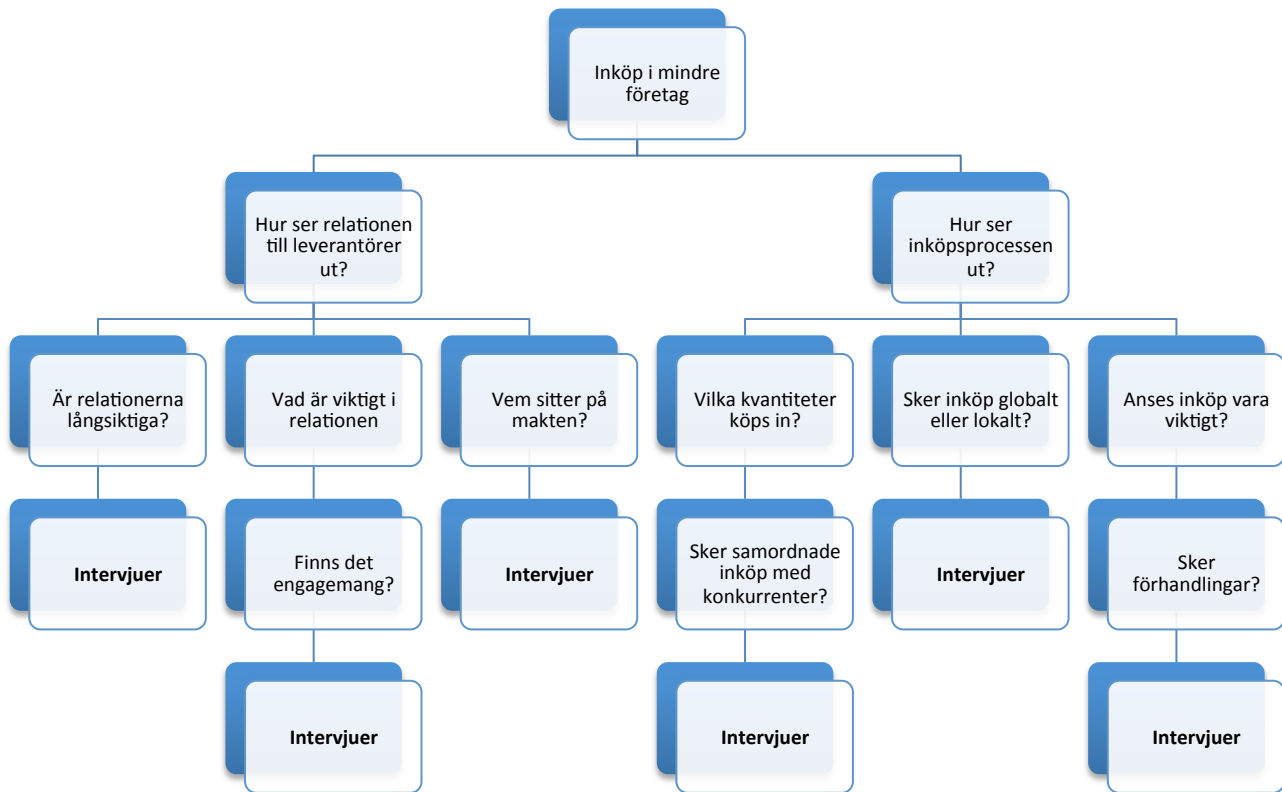
För att få det riktiga djupet, bredden och utmärkta generaliserade slutsatser i denna studie borde kanske fler mindre företag valts ut och dessutom från andra regioner än Helsingfors. Nu visar studien endast en inblick i hur det ser ut i dessa utvalda företag. Att intervjuerna skedde på engelska kan också ha påverkat svaren till att bli enklare än vad de kunnat bli om intervjuerna hade skett på den intervjuades modersmål.

### 3.4 Metod för analys

I denna analysmodell har jag utgått utifrån det som presenterades i teoridelen. De centrala begreppen i analysmodellen är *relationer*, *maktbalans*, *inköpsprocess* och *förhandling*. Här under kan i figur 6 ses den ram som jag skapat och använt för min analys i den empiriska delen. För att kunna se hur inköpsprocessen och hur relationer till leverantö-



rer ser ut idag bland mindre företag jämförs denna ram, som jag skapat med hjälp av min teori, med de intervjuer jag gjort. Anledningen till analysramens struktur med intervjuer längst ner i modellen och inköp för småföretag högst upp är att jag via de intervjuer jag gjort kunnat besvara de frågor som leder upp till toppen av analysramen.



Figur 5 Analysram för studien

## **4 EMPIRI**

Denna empiri börjar med att kort presentera de fem intervjuade företagen för att sedan presentera och beskriva deras svar från intervjuerna. Alla svar och åsikter kan ses i de transkriberade intervjuerna som finns i bilaga 2. För att göra texten enklare för läsaren att förstå har ett antal citat inkluderats. Då intervjuerna skedde på engelska är citaten direkt översatta från engelska till svenska. De svar och tankar som fåtts av de intervjuade företagen kommer att ligga till grund för denna analys.

### **4.1 Presentation av de intervjuade företagen**

De deltagande företagen var som redan nämnts slumpvis utvalda småföretag i Helsingfors. De intervjuade företagen ska hållas anonyma och nämns därför inte vid namn utan istället vid F1, F2, F3, F4 och F5. Nedan beskriver jag kort alla fem företag.

F1: Denna intervju utfördes den 19.02.2014 med en optikeraffär som funnits sedan 2006 där respondenten är en av två som jobbar i butiken. Dessa två delar även på inköpsfunktionen i företaget. Respondenten saknar helt utbildning och har lärt sig genom ”att göra”.

F2: En modeaffär som grundades på 80-talet, de säljer idag skor och kläder för både män och kvinnor. Intervjun hölls den 19.02.2014. Respondenten är anställd och den som sköter inköp av herr-mode. Butiken har totalt 18 anställda men endast 5 eller 6 med ett fulltidskontrakt. Respondenten har en tradenomitutbildning med inriktning marknadsföring. Hans examensarbete undersökte inköp inom detaljhandeln.

F3: Intervju den 19.02.2014 med ett skoföretag som funnits sedan 60-talet. Respondenten är den som äger butiken och sköter 90 procent av alla inköp. Antalet anställda ligger på 12 personer. Respondenten saknar helt utbildning inom inköp och har lärt sig genom att, som respondenten själv sade, göra misstag.

F4: Intervju den 05.03.2014 med en möbelaffär där respondenten köpt butiken för cirka 1.5 år sedan. Respondenten är den ende som arbetar i butiken och han har en utbildning inom IT men saknar utbildning i inköp.

F5: Intervju den 7.03.2014 med en butik med allt för fötter, respondenten sköter inköpen och äger butiken sedan cirka sju år tillbaka. I butiken arbetar 3 personer med ägaren inkluderat. Ägaren har en ortopedtekniker utbildning men saknar inköpsutbildning.

## **4.1 Intervju med de intervjuade företagen: Synen på inköp**

I denna del av kapitlet kommer de intervjuade företagens åsikter att presenteras. De kommer att presenteras från ett helt objektivet synsätt för att sedan i analysen, analyseras och jämföras med teorin.

### **4.1.1 Allmänt om de intervjuade företagens prioriteringar, mål och leverantörsmarknad**

De intervjuade företagen har olika uppfattningar om vilken funktion i deras arbete som är viktigast. F1 och F4 anser att försäljning är viktigast:

”Vi måste sälja för att överleva... Vi måste kunna sälja vad vi köper in”(F1).

F2, F3 och F5 däremot anser att alla funktioner är viktiga:

”En kombination av allt är viktigt. Service och lyckade inköp är otroligt viktiga för att ha saker att sälja men samtidigt måste personalen vara duktiga på att sälja för annars spelar det ingen roll hur bra produkter som finns, det säljer ändå inte”(F2). '

Vad gäller inköp har alla respondenter helt klart samma mål och det är att köpa in den bästa kvaliteten men samtidigt inte till vilket pris som helst. F5 uttrycker sig nog bäst om vad alla respondenter tänker när de anser att kvaliteten är viktigast när man köper in:

”Jag vill vara stolt över vad jag säljer så det jag beaktar mest när jag köper in är kvaliteten” (F5)

Trots företagens storlek har de flesta globala leverantörer, de får kontakt genom att leverantörerna har agenter i Finland eller genom internationella mässor och internet. Samarbeten med globala leverantörer har lett till att inköp måste ske cirka två till tolv månader

i förväg, antingen på grund av att ledtider är långa (F1) eller på grund av att leverantörer kräver det (F2; F3; F5).

Planering av inköpen skiljer sig mellan de intervjuade företagen där F1 och F4 inte alls planerar utan köper in då det behövs. Att F4 inte planerar är inte överraskande då denne först beställer när kunden inne i butiken beställer en produkt. F5 däremot planerar skoinköp, men resterande inköp sker precis som för F1 när behov uppstår. De två resterande företagen planerar noga sina inköp, de reser runt i världen för att besöka mässor och leverantörer, de följer med vad som visas i modetidningar och bloggar samt håller koll på andra företag och konkurrenter. Tillvägagångssättet för att lägga en order fungerar i mångt och mycket likadant i alla företag där främst telefon och internet används, även besök från leverantörers agenter kan leda till att en beställning görs. Gemensamt för de intervjuade företagen är även att de tycker att de inte har möjligheten att lägga allt för stora beställningar och därför tycker om att samarbeta med leverantörer som ger de förmånen att beställa flera gånger under säsongen:

*”Det är mycket attraktivare att köpa från de märken som erbjuder den servicen [lägga beställningar flera gånger under säsong] än från de som inte erbjuder det” (F2)*

#### **4.1.2 Relationen till leverantörer**

Förhållandet de intervjuade företagen har till sina leverantörer beskriver de som bra och oftast långvariga men att kommunikation endast sker när beställning behöver göras:

*”Varje gång jag behöver något så talar jag med dem [Leverantörer]” (F5)*

*”I grund och botten finns det inte mycket kommunikation dag till dag, inte ens vecka till vecka” (F2)*

F2 och F3 svarar att kommunikation också kan ske i sällsynta fall då leverantören kommer och hälsar på för att se att allting rullar på som det ska. Anledningen till att kommunikation inte sker mer frekvent är att de intervjuade företagen upplever att leverantören finns där när butiken behöver dem. F2 säger att orsaken till att leverantörer kommer och besöker butiken är att det är de som sätter ner mest engagemang i relationen, leverantören besöker butiken för att de vill se att deras varor säljer och visas rätt till

konsumenterna. Bortsett från F2 anser de andra, speciellt när det handlar om större leverantörer, att butikerna är de som lägger ner mest engagemang i relationerna eftersom att de är beroende av att få sälja välkända större märken:

*”Vi är så små... såklart vill de sälja till vem som helst som vill sälja deras produkter men jag tror att vi behöver dem mer än dem behöver oss eftersom att vi inte är en stor kedja” (F1)*

F4 säger att i de relationer han har tycker han att båda sidor lägger ner lika mycket engagemang men att såklart har han ett fåtal leverantörer som det för honom skulle vara katastrofalt om han förlorade. Därför ser han till att främst hålla dem nöjda genom att engagerar sig lite mer än i andra relationer.

F3 säger att engagemanget från deras sida är högt eftersom att de känner en viss press i att jobba med stora leverantörer då leverantören så fort de inte är nöjda kan sluta att leverera varor:

*”Det har funnits situationer där du har leverantörer som du alltid köper mycket ifrån men rätt som det är har de slutat leverera eftersom att vi inte sålt tillräckligt. Vi köper därför skor från många olika leverantörer för att på så sätt sprida riskerna” (F3).*

Storleken på leverantörerna de intervjuade företagen har är ganska blandat mellan små och stora, de små är oftast inhemska medan de större är från utlandet. Valet av vilken leverantör eller relation till leverantör som är viktigast att satsa på är för alla respondenter den som kan leverera bäst kvalitet till bäst pris och också enligt F5 i rätt tid:

*”Jag skulle säga leverans i rätt tid och bra kvalitet. Jag hatar när leverantörer är sena med leveranser eftersom att jag då hamnar i en dålig position gentemot mina kunder” (F5)*

Trots att de intervjuade företagen är måna om att behålla sina bästa leverantörer finns inga kontrakt där det står att en relation måste vara under en viss tid. De enda kontrakt som i vissa fall används är de som visar villkor och priser. Relationen baserar sig istället på förtroende och att om behov uppstår kommer leverantören att tillfredsställa detta behov:

*”Desto längre du jobbar med någon desto mer förtroende uppstår. Så den [Relationen] är byggd på förtroende”(F3)*

#### **4.1.3 Makt och inköpskraft**

I relationen till leverantörer sker sällan förhandlingar och sker det mot all förmodan är det oftast om betalningsvillkor som till exempel att förlänga betalningstiden. Anledningen till att inte förhandlingar om priser sker är att de intervjuade företagen söker en långvarig relation. Enligt F2 förekommer nästintill inget förhandlande från någon av parterna då de båda söker en långvarig relation. Ytterligare en anledning till den uteblivna prisförhandlingen är att de flesta av de intervjuade företagen tycker att deras beställningsmängder är alldeles för små vilket ändå inte om de försökte skulle resultera i någon rabatt:

*”Det är nästintill omöjligt för mig att förhandla när jag köper skor, jag köper så små kvantiteter att jag tror att leverantören skulle säga nej direkt om jag försökte förhandla. Jag kan få bättre priser om jag betalar snabbt men det är högst med 3 procent”(F5)*

Till skillnad från de intervjuade företagen själva, tror samtliga att större butiker får mycket bättre villkor och priser. Tankesättet säger att eftersom de är större, kan de köpa in stora kvantiteter och på så sätt är viktigare kunder för leverantörerna och därför får bättre villkor. F2 skiljer sig på denna punkt från de andra då han medger att större företag får bättre priser men att villkoren är desamma som för de själva trots deras mindre storlek. Detta kan enligt respondenten bero på att butiken han jobbar i har lång historia och ett väldigt gott rykte vilket gör att leverantörer gärna samarbetar med deras butik. De är dessutom en väldigt nischad butik och medvetet väljer att arbeta med leverantörer som inte är för stora och mest tänker på leveranser till större kedjor.

Kunskapen om marknaden anser F2 och F3 sig ha då de reser mycket och följer noggrant vad som finns att få ute i världen, de resterande intervjuade företagen anser sig inte ha någon vidare stor kunskap om leverantörsmarknaden utanför Finland. De hävdar att det finns alldeles för många leverantörer samt att utvecklingen går för snabbt för att man ska kunna hinna med att ha koll på alla:

*”Ja, [på frågan om han har kunskap om leverantörsmarknaden] eller inte utanför Finland. Här i Finland tror jag att jag vet vilka leverantörer som finns”(F5)*

Trots att den största faktorn, till utebliven förhandling med leverantörer, är att de intervjuade företagen anser att deras inköpskvantiteter är för små, sker inga samarbeten med konkurrenter förutom hos ett av de intervjuade företagen. F3 har under ett antal år samarbetat med en grupp bestående av mellan 10 till 20 skobutiker i Finland med målet att nå upp till de stora leverantörernas minimi-beställningsmängder. Inköpsgruppen har lett till att de har fått ta del av bättre priser och skomärken men att det också kan vara tufft att hålla alla nöjda och många kompromisser måste göras:

*”Det [inköpsgruppen] har gett oss mer eller mindre fördelar. Jag tror att det kommer att vara viktigt i framtiden”(F3)*

Förutom F3 är ingen av de intervjuade företagen med i en inköpsgrupp. Alla tycker att idén är bra men att det i praktiken skulle vara svårt att få den att fungera. F5 anser att de skulle kunna gynnas av en inköpsgrupp men att han inte vill samarbeta med oseriösa konkurrenter då han är bäst på det han gör på marknaden. F2 anser även han att inköpsgrupper är en smart idé men att det inte skulle fungera för dem då konkurrensen på den finska modemarknaden kräver att man hittar sin egen nisch för att lyckas. Däremot tror F2 att inköpsgrupper skulle fungera ypperligt i mindre tillverkande företag där slutarbetet efter mottagande av material är det som ger konkurrensfördelar:

*”Jag tror att i andra sammanhang kan en inköpsgrupp vara väldigt förmånlig som där företag själva tillverkar och märkessätter kläder... Då skulle de kunna köpa in material, köpa produktionen tillsammans för att sedan sätta sina egna märken på kläderna och på detta sätt spara pengar på i princip varje steg före de säljer dem. Jag tror att det är här inköpsgrupper kan vara nyttiga”(F2)*

De intervjuade företagen anser inte att leverantörer kan påverka de att göra något som de annars inte skulle ha gjort. Självklart kan leverantörer ha önskemål om hur deras produkter ska visas upp för konsumenter men utöver det har inte leverantörer något att bestämma efter att produkterna nått de intervjuade företagens händer. Anledningen till detta är enligt F5 att leverantörerna snabbt inser att de inte kan till exempel få butikerna att köpa mer då de helt enkelt saknar kapaciteten för det. Vad är det då som gör att leve-

rantörer vill samarbeta med de mindre företagen? Svaret på denna fråga skiljer sig mellan de intervjuade företagen, där F3 anser att leverantörerna helt enkelt vill sälja till den som vill köpa. F2 anser däremot att leverantörerna vill samarbeta eftersom att de har funnits under en längre tid och på så sätt skapat sig ett gott ryckte både bland leverantörer och kunder. Även F4 tror att anledningen till leverantörernas intresse är butikens historia men också dess läge:

*”Absolut vi har funnits så länge, har någon funnits i mer än 20 år så måste de veta vad de gör. När nya märken kommer till den finska marknaden så kontaktar dem ofta oss eftersom att de har hört att vi är en bra och tillförlitlig partner och vill därför göra affärer” (F2).*

## **4.2 Sammanfattning med hjälp av tabell**

Tabell 5 som ses här nedan visar på ett kort sammanfattande vis de intervjuade företagens åsikter. Man kan i tabellen se majoriteten av de intervjuade företagens åsikter i rött och minoriteten i grönt per undersökningsfråga. På detta sätt kan en tydligare bild för läsaren visas av vad majoriteten av de intervjuade företagen anser per undersökningsfråga.



Intervju företagens åsikter	F1	F2	F3	F4	F5
Sköter inköpen	Ägaren	Anställd	Ägaren	Ägaren	Ägaren
Utbildning hos den som sköter inköpet	Nej	Delvis	Nej	Nej	Nej
Funktion som är viktigast	försäljning	Alla funktioner viktiga	Alla funktioner viktiga	försäljning	Alla funktioner viktiga
Mål med inköp	Bra kvalitet	Bra kvalitet	Bra kvalitet	Bra kvalitet	Bra kvalitet
Geografisk distans till leverantörer	Utomlands/lokalt	Utomlands/lokalt	Utomlands/lokalt	Utomlands/lokalt	Utomlands/lokalt
Planering av beställning före leverans	Veckor	6 månader	12 månader	Behov uppstår	6 månader/behov uppstår
Beställningssätt	Telefon, internet, leverantörsbesök	Telefon, internet, leverantörsbesök, mässor	Telefon, internet, leverantörsbesök, mässor	Telefon, internet, leverantörsbesök, mässor	Telefon, internet, leverantörsbesök
Inköpskvantiteter sett från mindre företag	Små	Stora	stora	små	små
Relation till leverantör	Stark	Stark	Stark	Stark	Stark
Engagemang i relationen från det mindre företaget	Högt	Lågt	Högt	Högt	Medel
Viktigast i relationen	Bra kvalitet	Bra kvalitet	Inget tvång om stora kvantiteter	Bra kvalitet	Säkra leveranser i tid
Kontrakt	Nej	Nej	Nej	Nej	Nej
Storlek på leverantörer	Blandat små & stora	Blandat små & stora	Stora	Blandat små & stora	Stora
Förhandling	Inte om pris men i enstaka fall betalningstid	Inte om pris men i enstaka fall betalningstid	Nej	Nej	Nej
Tid med samma leverantör	Långa	Långa	Långa	Långa	Långa
Tror att större företag har bättre villkor	Ja	Nej	Ja	Ja	Ja
Kunskap om leverantörsmarknaden	Ingen	Globalt och lokalt	Globalt och lokalt	Lokalt	Lokalt
Inköpsgrupper	Nej	Nej	Ja	Nej	Nej
Blir påverkade av leverantör att göra något de annars inte skulle	Nej	Nej	Nej	Nej	Nej

Tabell 5 Sammanfattning av företagens åsikter

## 5 ANALYS AV INKÖP I SMÅFÖRETAG

I detta kapitel analyseras och jämförs teorin med empirin. Det är i denna del den tidigare skapade analysramen som kan ses i figur 5 kommer till användning. Analysramen i figur 5 har ställts upp med ett antal frågor utefter fyra centrala begrepp *relationer*, *maktbalans*, *inköpsprocessen* och *förhandling*. Syftet med att besvara frågorna i analysramen är att få ett svar på huvudsyftet i detta arbete - Hur sker inköp i mindre företag. Analysen är uppdelad utifrån de nyss nämnda begreppen som finns i figur 5.

### 5.1 Inköpsprocessen

Sett till Van Weeles (2010 s.40) inköpsprocess finns det inte mycket som kan jämföras med den i mindre företag då den främst visar processen som sker i större företag med resurser som mindre företag saknar. Därav, väljs i denna analys att utesluta Van Weeles inköpsprocess.

Saknaden av resurser i mindre företag leder till att det ofta är ägaren som sköter inköpen. Han har ingen utbildning och tänker främst på inköpspriset. (Morrissey & Pittaway 2006) Eller som Ellegaards (2009) hävdar, att säkerhetsställa inflödet av leveranser. Detta stämmer till viss del även med de intervjuade företagen men som Morrissey & Pittaway (2004) påpekar ska småföretag ses på olika sätt, inte som en enhetlig grupp där alla inköp sker likadant med samma syfte. Fyra av de fem intervjuade företagen anser att huvudmålet med inköp är att köpa bra kvalitet. Visserligen nämns också inköpspriset, precis som i Morrissey & Pittaway (2006) undersökning, men detta på grund av att kvaliteten inte får komma till vilket pris som helst. Att inköpen sker av en utbildad ägare går till 80 procent ihop med vad de intervjuade företagen svarat, endast ett av företagen hade en annan person än ägaren som ansvarig för inköpen. Emellertid bör det poängteras att detta företag är det största av de medverkande företagen. Detta stämmer därför bra överens med Quayles (2002) och Morrissey & Pittaways (2006) undersökning som visar att desto större företaget är desto större är sannolikheten att någon annan än ägaren sköter inköpen.

Bortsett från att ägaren sköter inköpen och är utbildad har mindre företag andra gemensamma drag vad gäller inköp enligt Morrissey & Pittaway (2006), Ellegaard (2009) och Zheng (2004). Dessa drag är att inköp sker lokalt, mindre företag har knappa resurser och att de köper in små kvantiteter. Svaren från de intervjuade företagen stämmer helt överens med tidigare forskning bortsett att inköp sker lokalt. Att mindre företag har knappa resurser och att de därför är tvungna att köpa in mindre kvantiteter i jämförelse med stora företag är inte överraskande. Vad som dock är mer överraskande är att den globala marknaden lockar mindre företag precis som större företag. I Overby & Servais (2005) undersökning anskaffar företagen precis som de intervjuade företagen i detta arbete produkter från utlandet. Dem gör det antingen via agenter som är stationerade i Finland eller genom internet eller resor till internationella mässor.

Enligt de intervjuade företagen i denna studie beror inköp av små kvantiteter på avsaknaden av resurser. Inte som Ellegaard (2009), Quayle (2002) och Zheng et al (2004) hävdar - att avsaknaden av planering är skälet för små inköpskvantiteterna. De flesta av de intervjuade företagen gör sina inköp minst sex månader i förväg på grund av leverantörernas vilja. Därav, kan inte dålig planering ses som ett skäl för de små inköpskvantiteterna.

## **5.2 Relationen**

Småföretags ofördelaktiga position har lett till att relationen till leverantörer är viktig. Köparen som i detta fall är det mindre företaget har genom stort engagemang och lojalitet skapat ett sådant band till leverantören att ett inflöde av varor är säkrat. Relationerna varar ofta över många år och inte ens när leverantören missköter sig byter köparen inte nödvändigtvis leverantör. (Ellegaard 2009) Av samma åsikt är även företagen i detta arbete, de använder sig av samma leverantörer under en längre tid och byter sällan. Där emot skiljer sig deras engagemang och även i vissa fall lojalitet från Ellegaards (2009) undersökning. De flesta av de intervjuade företagen anser att de endast kommunicerar med leverantörerna när de har behov av något. Ett av företagen hävdar dessutom trots flera års samarbete med samma leverantörer att om någon bättre leverantör dyker upp kan ett byte vara högst troligt. Emellertid bör det poängteras att så fort samtalet med tre av företagen kom in på de viktigaste leverantörerna anses engagemanget från deras sida

vara högre än kommunikation endast när de har behov. Det höga engagemanget anses bero på att förlust av de viktigaste leverantörerna kan vara katastrofalt för fortsatta affärer. En av anledningarna till att vissa leverantörer är viktigare än andra för företagen är på grund av leverantörens rykte på konsumentmarknaden. Dvs. det intervjuade företaget har ett referensberoende av den högt ansedda leverantören.

Morrissey & Pittaway (2006), Ellegaard (2009) och Zheng (2004) hävdar i sina undersökningar att kontrakt sällan används, detta är även fallet i denna undersökning. Kontrakt behövs inte enligt de intervjuade företagen eftersom att båda sidor är helt säkra på att den andra aktören finns där när de behövs.

### **5.3 Maktbalansen**

Enligt Coughlan et al (2006 s. 204) kallas makten ett företag har när andra vill synas med det på grund av deras goda rykte referensmakt. Det vill säga andra aktörer hamnar i en beroendeställning till den högt ansedda aktören på grund av att de genom samarbete kan få ett bättre rykte hos kunder. I intervjuerna med företagen kunde man höra att de hade ett par leverantörer som de ansåg som otroligt viktiga just för att de genom det samarbetet kunde öka sin trovärdighet. De intervjuade företagen sa att deras engagemang med dessa leverantörer är högt så länge de får vad de söker. Dock ansåg de inte att en leverantör kunde få dem att göra något de annars inte skulle ha gjort. Självklart, sa de intervjuade företagen, kan leverantörerna lämna önskemål som högst troligen följs men mer än så blir det inte. Detta synsätt går tvärtemot Coughlan et al (2006 s. 197) definition av makt som säger "Företag A får företag B att göra något Företag B annars inte skulle ha gjort".

En annan typ av makt är expertmakt vilken är om en aktör har någon typ av expertis eller kunskap som en annan aktör är beroende av. (Coughlan et al 2006 s. 209f) Enligt Pressey, Winklhofer & Tzokas (2009) och Lamming & Harrison (2001) kan ett exempel på denna makt vara tillgång till en nischad marknad. Ett mindre företag kan få makt genom att antingen ha en form av expertis, tillgång till en nischad marknad, eller ett välkänt märke. Detta stämmer bra överens med hur de intervjuade företagen ser på saken,

de anser att leverantörer vill samarbeta med företagen på grund av att de antingen har ett välkänt märke eller tillgång till en nischad marknad. Följaktligen säger också de flesta av de intervjuade företagen att makten och engagemanget i förhållandet med leverantörer är lika högt från båda sidor. Det fungerar inte enligt de intervjuade företagen att ena aktören ska försöka styra den andra. Därav, sker i de flesta fallen heller nästan inget förhandlande från någon av sidorna då det för dem är viktigare att förhållandet fortsätter att fungera utan problem. I figur 7 kan maktbalansen mellan mindre köpare och större leverantör ses utvecklas till att väga lika mycket på balansvågen



Figur 6 Maktbalansvåg mellan stor och liten aktör

## 5.4 Intresset av att förhandla

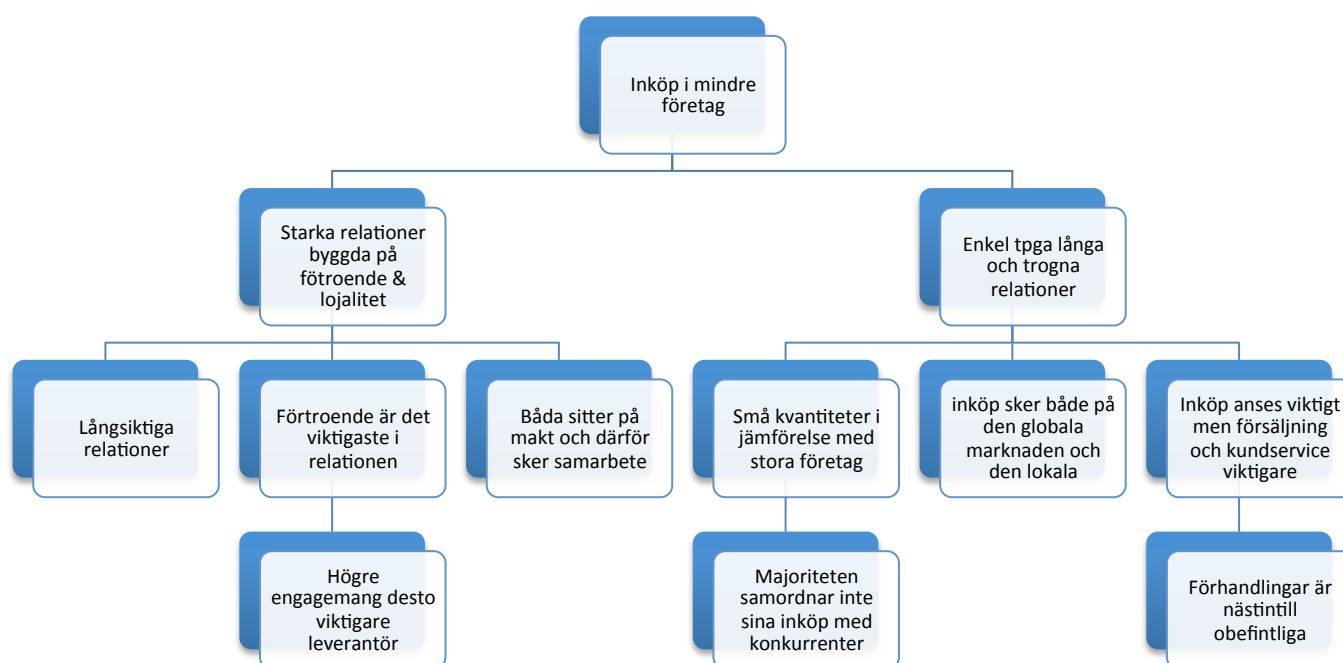
Ett första steg till att öka sin förhandlingsförmåga skriver Lamming et al (2001) är att rannsaka sig själv för att hitta ens strategiskt eftertraktade egenskaper. En strategisk egenskap som kan inverka på förhandlingar med leverantör men som sällan undersöks av småföretag är enligt Zheng et al (2004) och Ellegaard (2009) marknaden på leverantörsalternativ. Enligt de båda forskarna ska avsaknaden av intresset för att undersöka leverantörsmarknaden bero på lojalitet mot sina nuvarande leverantörer. Detta påstående stämmer till en viss del även i detta arbete, lojaliteten till ens nuvarande leverantörer är högt. Skillnaden är att trots detta att mer än hälften av de intervjuade företagen har god kunskap om vilka leverantörer som finns att tillgå på marknaden. Ellegaard (2009) skriver också att många mindre företag redan sitter på strategiskt viktiga egenskaper som kan vara nyttiga vid förhandlingar men att dem inte vet om det. Sett till åsikterna från de intervjuade företagen i detta arbete stämmer inte Ellegaards (2009) påstående. De anser tvärt emot Ellegaard (2009) att de har bra kunskap om sina strategiska egenskaper och detta kan bevisas i att större leverantörerna inte kräver fler fördelar än vad de gör idag.

I denna studie har det bevisats att de intervjuade företagen inte är måna om att förhandla. Ett argument för detta är att det inte lönar sig då de köper in för små kvantiteter för att kunna påverka villkoren i köpet, bortsett från någon ynka procent. Detta argument går ihop med Quayles (2002), Ellegaards (2009) och Zhengs (2007) undersökning där deras undersökta företag hävdar samma sak - att förhandling är onödigt eftersom att inköpskraften är för låg. Enligt Tella & Virolainen (2005) kan ett alternativ för att öka dessa inköpskvantiteter vara att gå med i, eller skapa en inköpsgrupp där inköpen sker gemensamt från en utsedd aktör. Fördelarna med en inköpsgrupp är många (Nollet & Beaulieu 2005). Men trots detta finns det flera studier där småföretagare anser att det inte skulle fungera i praktiken. (Morrissey & Pittaway 2004; Quayle 2002) I detta arbete skiljer sig inte de intervjuade företagen utan påstår samma sak, att en inköpsgrupp är en bra idé men att det i praktiken inte fungerar. Anledningarna till varför det inte skulle fungera liknar i mångt och mycket Quayle (2002) där den största gemensamma anledningen är rädslan för opportunism.

Ett av de intervjuade företagen anser emellertid att inköpsgrupper fungerar och att dem själva är medlem i en. De fördelar dem har fått av att vara med i denna grupp är liknande de fördelar som James & Dana (2012), Essig (2000), Tella & Virolainen (2005) och Nollet & Beaulieu (2005) hävdar att företag kan få av inköpsgrupper. De främsta fördelarna är att inköpskostnaden sjunker samt att förhandlingsförmågan ökar.

## 5.5 Sammanfattning med analys ram

I detta kapitel har empirin analyserats och jämförts med forskningen i teoridelen. Många likheter samt olikheter har påträffats. För att på ett enkelt sätt sammanfatta analysen används återigen figur 6, men som nu istället är uppbyggd med svar som kan ses i figur 8. Med hjälp av de intervjuer som genomförts har svar till analysramen i figur 6 blivit möjliga. Här nedan kan man bland annat se att mindre företag har starka relationer byggda på förtroende och lojalitet över långa perioder. Inköp för de intervjuade företagen anses som stora men jämfört med större företag handlar det om små inköpskvantiteter som sker från både globala och lokala leverantörer.



Figur 7 Svar på frågor från analysramen i figur 5

## 6 DISKUSSION OCH SLUTSATS

Syftet med detta examensarbete är att studera hur inköpsprocessen fungerar i allmänhet och hur inköpsförhållandena ser ut för småföretag. Detta har gjorts genom att studera hur småföretag utför- och vad de anser om inköpsfunktionen. I detta avslutande kapitel kommer undersökningen och dess slutsats att diskuteras. Undersökningens slutsats diskuteras i relation till arbetets syfte och tidigare forskning.

Ett av argumenten till varför jag valt att göra min undersökning om småföretag är på grund av att som tidigare forskare påstått – finns det inte mycket forskning där inköp i småföretag beaktas. Intresset för inköp beaktar främst större företags perspektiv. Med denna studie har jag gjort forskningen för inköp i småföretag snäppet större och kan i och med det se att mycket skiljer större företag från mindre. Att mindre företag har vissa nackdelar gentemot större företag vad gäller inköp står klart. Vad som är desto mer uppseendeväckande är att forskning och min studie visar att det inte är mycket mer än priset som skiljer inköpen åt mellan stora och småföretag. Den främsta anledning till detta är högst troligen att småföretag satsat mer än större företag på att skapa nära relationer med leverantörer där lojaliteten och förtroendet är högt. Målet med dessa relationer är att ge båda aktörer fördelar. Detta är en skillnad mot vad forskning visat att större företag är ute efter i sina relationer, då de istället är ute efter att få ut så mycket som möjligt individuellt. Det spelar heller ingen roll om det är på bekostnad av den andra aktören i relationen.

Småföretag har på grund av sin storlek och sina få resurser inte stort utrymme för att göra misstag. Förtroendet för att leverantörer levererar i tid och produkter av bästa kvalitet är därför otroligt viktigt. Jämför man mindre företag med större företag har kanske det större företaget råd att göra en kund missnöjd. De har ju trots allt redan en stor kundkrets samt möjligheten att genom marknadsföring locka till sig nya kunder. Däremot, har inte mindre företag samma stora kundkrets och inte heller samma resurser att genom marknadsföring locka till sig nya kunder. Därför är behovet av att göra alla kunder nöjda otroligt viktigt. Endast genom nöjda kunder som återkommer och lockar nya kunder genom ”word of mouth” överlever mindre företag. Det är således inte föga förvånat



att småföretag prioriterar kvaliteten högst vid inköp och att kundservice och försäljningen anses som de viktigaste funktionerna inom företaget.

Forskning och även till viss mån min undersökning visar att desto större företaget är desto större är sannolikheten att inköpet sker av en annan person eller avdelning än ägaren. Att ägaren lämnar ifrån sig ansvaret för inköp när företaget växer kan bero på en förståelig vilja av ägaren att ägna sig mer åt att vårda kunder och att sälja. Då ägaren ändå saknar utbildning inom området är det en naturlig del av företagets utveckling att en person med kvalifikationer av inköp tar över funktionen. Självklart ska, som forskning visar, inte småföretag ses homogent där utvecklingen alltid går åt att inköpsfunktionens ansvar lämnas över så fort företaget växer. Dock kan inte en person sköta allt och ju större företaget är desto större är den naturliga utvecklingen där ägaren till sist måste dela med sig av ansvar för olika funktioner till andra.

Tidigare forskning har påstått att småföretag gärna köper in lokalt, men i min undersökning bestrids detta påstående, då ingen av de intervjuade företagen enbart använder sig av lokala leverantörer. Utvecklingen till att använda sig av globala leverantörer kan bero på att gränser suddats ut och att internet öppnat upp världsmarknaden även för småföretag. Konkurrensen med större företag och utländska företag har medfört att småföretag i Finland måste titta på den globala leverantörsmarknaden för att kunna ha konkurrenskraftiga priser på sin hemmamarknad. Skulle inte denna utveckling ske, skulle småföretag i Finland troligtvis inte klara sig eftersom att priser i Finland anses vara högre än den resterande världen.

Utvecklingen till globala leverantörer har troligtvis även förändrat planering för inköp hos mindre företag eftersom att längre avstånd till leverantörer medför längre ledtider. Förr, när lokala leverantörer användes, gick det troligtvis att göra beställningar vartefter behovet uppstod utan att planera i förväg. Leverantörerna fanns nära och hade troligtvis inte i närheten av så många kunder som leverantörer på den globala marknaden har idag. Idag är den globala marknaden öppen för småföretag men på den är det inte de små leverantörerna som syns. Det är de stora leverantörerna med resurser att marknadsföra sig överallt som syns och därför troligtvis används av småföretag. Följden av detta

blir att mindre företag måste anpassa sig efter de globala leverantörernas krav på beställningsregler för att inte riskera att bli utan varor.

Trots leverantörers storlek och resurser är det omöjligt för leverantörer att ha kunskap om varje marknad som finns. Det är i dessa situationer mindre företag med en längre historik och ett strategiskt väletablerat försäljningsläge kan utnyttja sin fördel på sin ”hemma” marknad. Genom strategiskt viktiga egenskaper kan ett mindre företag motverka den höga makt en större leverantör egentligen ska ha. I denna studie har det klart bevisats att när det mindre företaget har ett gott rykte eller en lång historia, är leverantörens inflytande på hur saker och ting ska ske inte lika stort som det kunnat vara om butiken inte haft samma rykte. Makten som den större leverantören egentligen borde ha minskar på grund av att det hamnar i en beroendeställning gentemot det mindre företaget och dess strategiskt viktiga position. De möts ofta i mitten av denna maktbalans för att tillsammans jobba mot målet att som ett bli konkurrenskraftigare. Detta går tvärt emot den historiskt naturliga relationen mellan leverantör och köpare där båda aktörer tävlar separat och trots en relation kan bli konkurrenskraftigare på bekostnad av den andre.

Samarbetet mellan mindre företag och leverantör är högst troligen en större anledning till att mindre företag valt att inte förhandla med leverantörer än att små inköpskvantiteter skulle vara anledningen. Risken som mindre företag vill undvika är att skada samarbetet med leverantörer. Förhandlingar ses därför som en risk till att störa samarbetet där fördelarna inte väger över de nackdelar som kan inträffa om samarbetet skadas. Om anledningen istället endast skulle vara att öka sina inköpskvantiteter, och därefter börja förhandla med leverantörer, är inköpsgrupper en perfekt idé. Dock anser de flesta intervjuade företagen att inköpsgrupper i praktiken inte skulle fungera. Dock, då de inte ens försökt att samarbeta med konkurrenter måste deras påstående tas med en nypa salt eftersom att ett av de intervjuade företagen faktiskt är med i en inköpsgrupp och tycker att det gett företaget många fördelar. Kanske är den största anledningen till att majoriteten av de intervjuade företagen inte ens försökt samarbeta med konkurrenter att de vill skydda sina samarbeten med leverantörer från andra konkurrenter. Förtroende kan skapas mellan leverantör och köpare men mellan konkurrenter är det betydligt svårare. Dessutom anses en relation till leverantörer ge fler fördelar än vad en relation med konkurrenter kan ge.

Sammanfattningsvis kan man se att inköpsprocessen fungerar på ett relativt enkelt sätt hos mindre företag där mail eller telefon används för att göra beställningar. Detta är en följd av de långa och trogna förhållandena som mindre företag har till sina leverantörer. Som tidigare forskning visat ska självklart inte inköp i småföretag ses homogent. Det finns stora skillnader på hur företag tänker, agerar och utför inköp. Det som däremot karakteriserar merparten av småföretag är att de insett värdet av att ha långa samarbeten med leverantörer baserade på förtroende. De byter sällan leverantörer vilket har lett till att som många intervjuade i detta arbete påstått ”att man litar på att leverantören finns där när den behövs”.

## **6.1 Förslag till fortsatt studie**

I denna studie har det bland annat framkommit att villkoren för småföretag när det gäller inköp inte skiljer sig märkbart från större företag. Långa och förtroendefulla relationer till leverantörer prioriteras framför att förhandla med eller byta leverantör för att få bättre villkor. Inköpsgrupper anses inte fungera i praktiken och ägaren sköter oftast inköpen. Även om denna studie visar att småföretag inte är beredda att förbättra sin förhandlingsposition är det svårt att fastslå detta i och med att urvalet av småföretag var litet, från en region och endast handelsföretag.

Därav, skulle fortsatta studier kunna utöka urvalet till fler företag med fler anställda från fler regioner och från olika företagssektorer. Annat förslag kan vara att byta ut urvalet mot företag enbart inom tillverkningssektorn där det sista slutarbetet är det som ger konkurrensfördelar. Inköpsgrupper skulle i och med detta kunna vara ett intressant ämne att forska vidare på eftersom att konkurrensen av snarlika produkter minskar.

## 7 KÄLLOR

- Benton, Jr, W.C. 2007, Purchasing and Supply Management, The McGraw-Hill Companies, s. 194
- Brown, James R. Johnson, Jean L. Koenig, Harold F. 1995, Measuring the Sources of Marketing Channel Power: A Comparison of Alternative Approaches, *International Journal of research and Marketing*, Nr. 12, s. 333-54
- Bryman, A. & Bell, E. 2005, Företagsekonomiska forskningsmetoder, Liber AB
- Bryman, A. & Bell, E. 2013, Företagsekonomiska forskningsmetoder, Liber AB
- Caniels, Marjolein C.J. & Gelderman, Cees J. 2007, Power and interdependence in buyer supplier relationships: A purchasing portfolio approach. *Industrial Marketing Management*, nr 36, s. 219-229
- Coughlan, Anne T. Anderson, E. Stern, Louis W. El-Ansary, Adel I. 2006, Marketing Channels, 7th Edition, Pearson Education Limited, s. 197, 204, 209f, 214, 216f
- Ekengren, A-M. & Hinnfors, J. 2012 Uppsatshandbok; Hur du lyckas med din uppsats, andra upplaga, Studentlitteratur
- Ellegaard, C. 2006, Small company purchasing: A research agenda. *Journal of Purchasing & Supply Management*, nr 12, s. 272-283
- Ellegaard, C. 2009, The purchasing orientation of small company owners. *Journal of Business & Industrial Marketing*, nr 24, s. 291-300
- Emiliani, M.L. 2010, Historical lessons in purchasing and supplier relationship management, *Journal of Management History*, Vol. 16, Nr 1, s. 116-136
- Essig, M. 2000, Purchasing consortia as symbiotic relationships: developing the concept of "consortium sourcing". *European Journal of Purchasing & Supply Management*, nr 6, s. 13-22
- Finley, L. 1984, Can your small company acquire resources as favourably as the large company? *American Journal of small business*, nr 9, s. 19-25
- Freyssenet, M. 2005, Carlos Ghosn's Missing Steel. *La lettre du GERPISA*, nr 182, s. 1-2
- Gadde, L-K. & Håkansson, H. 1998, Professionellt inköp, andra upplagan, Studentlitteratur
- Hingley, M.K. 2005, Power to all our friends? Living with imbalance in supplier-retailer relationships. *Industrial Marketing Management*, nr 34, s. 848-858

- Inderst, R. Wey, C. 2007, Buyer power and supplier incentives. *European Economic Review*, nr 51, s. 647-667
- James, D & Dana, Jr. Buyer groups as strategic commitments. *Games and Economic Behavior*, nr 74, s. 470-485
- Krajewski, Lee J. Ritzman, Larry P. Malhotra, Manoj K. 2012, Operations Management, 10th edition, Pearson Education Limited, s. 438f, 441f
- Kumar, Nirmalya. 2005, The power of power in supplier-retailer relationships, *Industrial Marketing Management*, Vol. 34, s. 863-866
- Lamming, R & Deborah, H. 2001, Smaller customer and larger suppliers: The potential for strategic purchasing, *The 10th International Annual IPSERA Conference*
- Morrissey, B. Pittaway, L. 2004, A study of procurement behavior in small firms. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, nr 11, s. 254-262
- Morrissey, J. Pittaway, L. 2006, Buyer-Supplier Relationship in Small Firms. *International Small Business Journal*, nr 24, s. 272-298
- Nollet, J. Beaulieu, M. 2005, Should an organisation join a purchasing group? *Supply Chain Management: An International Journal*, nr 10, s. 11-17
- Overby, Jeffrey W. Servais, P. 2005, Small and medium-sized firms' import behavior: The case of Danish industrial purchaser. *Industrial Marketing Management*, nr 34, s.71-83
- Paulraj, A. Injazz, J. Flynn, J. 2006, Levels of strategic purchasing: Impact on supply integration and performance. *Journal of Purchasing & Supply Management*, nr 12, s. 107-122
- Pressey, Andrew D. Winklhofer, Heidi M. Tzokas, Nikolaos X. 2009, Purchasing practises in small- to medium-sized enterprises: An examination of strategic purchasing adoption, supplier evaluation and supplier capabilities. *Journal of Purchasing & Supply Management*, nr 15, s. 214-226
- Putnam, L. L. & Roloff, M. 1992, Communication and Negotiation. Sage Publications, California.
- Saunders, M. Lewis, P. & Thornhill, A. (2009): *Research methods for business students (fifth edition)*, Pearson Education Limited, Harlow
- Quayle, M. 2002a, Purchasing in small firms. *European Journal of Purchasing and Supply Management*, nr 8, s. 151-159
- Quayle, M. 2002b, E-commerce: The challenges for UK SMEs in the twenty-first century. *International Journal of Operations & Production Management*, nr 22, s. 1148-1161

Tella, E. Virolainen, V. 2005, Motives behind purchasing consortia. *International Journal of Production Economics*, nr 93-94, s. 161-168

Van Weely, A. J. 2010. Inköp och Supply Chain Management, Studentlitteratur, s. 39, 46, 441

Zheng, J. Caldwell, N. Harland, C. Powell, P. Woerndl, M. Xu, S. 2004, Small firms and e-business: Cautiousness, contingency and cost-benefit. *Journal of Purchasing & Supply Management*, Nr 10, s. 27-39

Zheng, J. Knight, L. Harland, C. Humby, S. James, K. 2007, An analysis of research into the future of purchasing and supply management. *Journal of Purchasing & Supply Management*, nr 13, s. 69-83

Yrittäjät. 2013, *Detta är Företagarna i Finland*. Tillgänglig: <http://www.yrittajat.fi/sv-FI/foretagarnaifinland/foretagarnaifinland/> Hämtad 8.3.2014

#### **Elektroniska källor:**

*What is SME?*, European Commission. Tillgänglig:  
[http://ec.europa.eu/enterprise/policies/sme/facts-figures-analysis/sme-definition/index\\_en.htm](http://ec.europa.eu/enterprise/policies/sme/facts-figures-analysis/sme-definition/index_en.htm) Hämtad 11.04.2014

*Definition of relationship*, Oxford dictionaries. Tillgänglig:  
<http://www.oxforddictionaries.com/definition/english/relationship> Hämtad 11.04.2014

## 8 BILAGOR

### 8.1 Intervjuguide

Huvudtema	Underfrågor	Utvecklade frågor
<b>Bakgrund</b>		
	<i>Berätta lite om företaget</i>	Historia?
		Bransch?
		Anställda?
		Omsättning?
	<i>Vilka funktioner inom företaget anses ha mest värde för företaget?</i>	
<b>Inköp i allmänhet</b>		
	<i>Vem sköter era inköp?</i>	Inköparens bakgrund?
		Varför sköter den personen inköpet?
		Utbildning?
	<i>Vilket är målet med inköpet?</i>	Bäst pris?
		Bäst kvalitet?
		Säker leverans?
	<i>Beskriv hur era inköp utförs idag</i>	
<b>Leverantörsrelation</b>		
	<i>Beskriv relationen till era leverantörer</i>	Finns det en relation, varför?
	<i>Vem är den drivande parten i relationen?</i>	
	<i>Vad anser ni vara viktigast i relationen?</i>	Pris?
		Kvalitet?
		Säkra leveranser?
	<i>Av vilken storlek är era leverantörer?</i>	Stora eller små?
	<i>Vilken geografisk distans har ni till leverantörer?</i>	
	<i>Har ni idag kontrakt med leverantörer?</i>	
<b>Förhandlingskraft</b>		
	<i>Berätta om er förhandlingskraft vad gäller inköp?</i>	
	<i>Beskriv om hur och när ni förhandlar priser och bättre villkor</i>	
	<i>Vad beror er förhandlingskraft på?</i>	
	<i>Hur anser ni att er förhandlingskraften kan öka?</i>	
	<i>Misstänker ni att större företag har bättre villkor än er?</i>	Varför? Varför inte?
	<i>Anser ni er ha stor kunskap om marknaden och de leverantörer som finns?</i>	
<b>Inköpsgrupper</b>		
	<i>Samarbetar ni idag med andra aktörer eller konkurrenter när det gäller inköp?</i>	
	<i>Beskriv samarbetet/Beskriv varför inget samarbete skett</i>	
	<i>Vad är era tankar om inköpsgrupper?</i>	Är det intressant för er?
<b>Maktförhållande</b>		
	<i>Använder ni idag samma leverantör under en längre tid?</i>	Varför? Varför inte?
	<i>Anser du att denna aktör är den som styr ert förhållande?</i>	
	<i>På vilka sätt kan en leverantör påverka er att göra något som ni annars inte skulle?</i>	
	<i>Har du någonsin funderat på om ni besitter någon speciell kunskap eller expertis som gör att leverantörer vill samarbeta mer er?</i>	

## 8.2 Transkribering

### 8.2.1 Intervju 1

S: First of all thank you for having med here. Mm can you give me some general information about the store, for example how many employes, bransch and history and so on.

2: So mm X .... And her husband, so there is only a few but X is the optician ... and her husband is not here but is still involved in the business.

S: Okey

2: And then mmmmm its started in 2006 and mm mm and just recently we were only this store.

S : ok

2: And now X sold this store to a chain. S: a ok 2: And mm the chain is a bit different than the big ones, its own by opticians so every store is there own individuals but its still under the chain.

S: Did you worked here before you became a part of the chain:

2: Yes it just happened four weeks ago.

S: Ok but that is good then we can talk about the past because

2: You need to have information about the past for you work.

S: Yes

2: And there is only me and X working here

S: yes ok and mm .. Stores they have different activities for example sales, customer service or purchasing, eee which function do you think that is most important?



2: mm of course we have to sell to survive and we have to eee buy that kind of stuff to the store that we can sell .. ee that people want, I don't know which one is the main thing but we have to be able to sell what we buy in,

S: And the things that you buy in, what is it that makes you buy in that surtain product, is it the quality? Price? or that the supplier deliver on time?

2: mmm I think it's everything, we want to buy quality but quality is always more expensive so we have to buy something that is not that expensive so we can, can give that to the customers also... We don't have to pay a lot of money for that thing so. But many of course we want to have a good reputation with good quality stuff.

S: Yeah ok Yeah mm

2: So our main purpose isn't just sell sell sell sell, Sell cheap the more you sell the better thing. But we want to sell good stuff maybe not that much but.

S: Ok I understand, so you prefer good quality?

2: Yes

S: okej yes

2: So that's the... I think the main part of our store that we have to have something that is not expensive.

S: Okej so who is the one who makes purchases of new glasses and so on?

2: X and me,

S: Could you give me some information about your background. For example education or learnt by working?

2: Yes yes learnt by working, we don't have any background in other businesses

S: Okej and how is the purchasing process working? How do you make purchases?

2: ee of course we have, what is the word? Suppliers it is the word, suppliers, that we know from previous years and they give us a call for having a meeting and saying we have new stuff here and if they can come and show their new pieces. And then there are

some new people calling and saying that they have this and this and we say ok you can come here but we do not promise to buy anything. But of course there are some glasses that you have to have like Ray ban that's is the thing now a days. You must have Ray ban because everyone is asking. And Ray ban is owned by this huge company.

S: ok and do you plan your purchasing months in advance or can you decide to buy just one week in advance?

2: More like weeks, its aaa what's the time table but more like weeks but of course we have to think. We are not planning for a product to be here on for example September it is more buying whenever because glasses are not depended on seasons except sun glasses and ski glasses.

S: How do you do when a high selling product is selling extremely well and running out? 2: Well we just ordered Raybans to get for the summer.. so that we have to do before like.. we can't start ordering in the summertime because.. the delivery times, they are not like a weekend and then everything is here, they can be weeks.

S: Ok so you mean that those glasses you have to plan so that you have them...

2: yeah ok so with some glasses we have to plan beforehand, so we can't order them just in July hehe.

S: Ok so every product that you have for a certain period of a year...

2: Not every.. well all the frames, they are all year-round, but sun glasses, ski goggles.. They are the only ones that you have to think before... And then you asked me about if something runs out like Rayban. If something.. if we don't have it anymore and somebody asks, then we check from the internet.. Their websites, the intranet, is it still available and then you order it.

S: Ok so you can see it right away

2: Yeah, if it's in stock or if it's on (something) and then it can take like weeks to get it. But the most popular models, we have to order right now because they might run out.

S: And if I go a little more into the relationship with the suppliers, how is your relationship with the suppliers?

2: What do you mean?

S: For example, are you working with the same supplier for many years? Or are you changing?

2: Same and changing, there are new people coming to the business and they want to show their stuff and then there are these old people that we have been working with for many years so..

S: And is it a lot of communication in the relationships or is it just when you want to order something when you call them or send an email?

2: yeah mainly.

S: So the relationship is mainly... you're not talking about other things?

2: No not really. It's not like "hey how are you doing?" haha

S: Ok, and who do you think is more concerned in the relationship, referring to, for example if you're working with Rayban.. I think I know the answer but I will still ask you so that I understand. Are you more concerned to have a relationship with Rayban or are they more concerned to have a relationship with you?

S: We are so small so.. Well of course they want to sell to whoever wants to buy their products but I think we need them more than they need us. Because we are not a big chain.

S: Is it like that with every glasses you have or..?

2: I think just with the big brands, like Rayban. There's a huge company sitting behind that brand and they have all major brands, so we are just peanuts in their business.

S: How is it with smaller brands?

2: I think they are contacting us and trying to sell their products.. So then it's the other way.

S: And what is the.. Would you say that the purpose is to have the best quality?

2: Yeah mainly, well maybe not the best but good quality

S: Yes, and your suppliers are they here locally or are they in other countries or

2: Well.. Who's behind the frames is a big business called Luxotica. It's an Italian company, it's worldwide. Because they are selling the whole world those products. So it's a really big company. But some of them are here locally, mainly the small ones. But of course they are importing stuff from other countries.

S: And in other branches the suppliers use agents, for example, the fabric(production site) can be in Italy and they have an agency... is it the same?

2: yeah yeah... yeah

S: And do you use contracts with your suppliers? I refer to.. do you sign contracts with your suppliers that you can't sell, or you have to sell, their brand for a certain time or so on?

2: Ah.. Not certain time but we have to.. Some brands we have to buy a certain amount of frames. We can't just pick a couple of them that we like, but we have to buy, let's say twenty-four. But not with everybody.

S: And with the suppliers that you have worked with for a long time, is it more like the relationship is based on trust than signing contracts?

2: yeah I would say that.. We don't need contracts. .. Because we pick the ones that we like, and then the frames come and then the bill comes and then if we don't pay the bill... so yeah yeah heheh. So the relationship is based on that.

S: If I go to another theme, that is negotiation power, are you negotiating when you are dealing with suppliers?

2: yeah.. Well we can try something like payment agreements like can we pay in two months or how do we pay, do we have to pay in one big amount or.. That's what we try to do. Or if there's like, if we buy more, then we get more discount or if we buy less, then the discount is tiny. So we can try to get the price down if we buy more.

S: Is it easy for you to buy big quantities or is it hard?

2: It's hard.. Because mainly you have to pay the bill in one go, and not in two parts.. So it would be better for us if we could buy smaller amounts.

S: Yeah, so maybe one of the benefits that you have being a chain is that you have easier to buy big quantities.

2: yeah, and the chains they have their own discounts they can negotiate with the suppliers so they can benefit from that as well. And that was the main reason for that we joined a chain. So we get the lenses a bit cheaper and some brands cheaper.

S: interesting yes.

2: And then there's that benefit that.. If you get some product to our store. Then can we say that you can't give the same product to the neighbor store... and you can try that so it's not in every store.

S: Ok and is that working or?

2: yeah yeah. Sometimes yeah, with the smaller ones. Because there's no point in everybody selling the same stuff. And the same thing comes from the suppliers as well, they don't want to have their product in every store because they have to have, kind of the uniqueness of it if its not in every store.

S: So they can pick the amount..

2: They can pick their customers.

S: Ok,, and do you feel like you have knowledge about the market.. Do you know all the suppliers that are on the market?

2: No, there are so many. We are now going.. well not this weekend but the next one, to a big fair in Milano so we can check their new brands and the small boutique kind of stuff and.. so the number is so huge. Hehe

S: So the ones you know are the ones that contact you and come to see you and tell you about their products?

2: yeah, but from the fairs we can buy.. we can make a deal with some small European business and buy just a couple of frames to get here or something.

S: And you said you were suspecting that other stores that are bigger than you have better terms than you?

2: Probably yes.

S: So they have an advantage in the competition?

2: Yeah.. Because they can negotiate.. Like big chains like Instrumentarium, Specsavers,.. of course they can. Their lens prices are probably half of what we pay and it must be the reason they can sell so low some of the products. It wouldn't be possible here. So that's why we have to get an idea to have something else to compete with. We can't compete just with the price.

S: What do you think that you can compete with, if you compare. What can you give the customers that maybe they can't give?

2: We can give more time. We don't have like "out you go" haha. We can of course order more brands than the chain has; their hands are tied if they don't have something. But the same thing goes for us, because some chains have a privilege to some brands like.. I don't know if you know this Persol brand? Yeah, we can't get that one here.

S: So they have exclusivity on them.

2: yeah some brands...heheh but I think the main thing that we can offer is that you can take your time here and we have more time to make eye inspection and..

S: more personal service

2: yeah yeah.. And we can order what we want. Mainly. So if somebody comes and asks, do you have this brand, no but we can check it if we can have it for you. And we can go to some other store, do you have that and can we have it here? But not of course to every store but the ones we have friends in hehe.

S: So then will you buy it for the price they buy it in for or will you ..?

2: For the price that they have bought it. Not the customer price.

S: Ok, the next theme I would like to go into is purchasing groups. Are you familiar with it? It's for example if this store would go together with another glass store to make purchases together. And that way get better prices, better terms and so on.. Do you think that before you went into this chain, would that be something that you could have done or have you done it?

2: not really..

S: Could it be something that could work?

2: Hmm.. once.. we have this friend store and I think we did some negotiating with lens prices with some manufacturer. So we compared our prices to theirs and “hmm you have that cheaper and this higher” and then we sat together and called the lens manufacturer and then we got the same prices so that’s kind of the same. But that’s really rare.

S: So how is it, if let’s say one store here, one store in Tampere and one in Vaasa for example, you go together and you talk about what kind of glasses you want to order, and then you go to talk to the manufacturer and buy in bigger quantities for a better price and so on.. Would it be possible to have that kind of cooperation with competitors here in this branch?

2: maybe, but I think that that idea is now out because of the chain thing... To get the products cheaper, that was the reason for the chain.

S: Yes, that is the main purpose of the chain and is a big advantage of many chains, but not every store wants to be in a chain because it also requires a lot of rules and so on. So if you would not be a part of a chain, would it be something that could work?

2: I’m not sure.. Maybe to some suppliers it could be ok. But like last year we didn’t have a contract with Rayban and we ordered it through the other store. But they did the bill for us. But it wasn’t straight to Rayban.. Maybe something’s could be done but...

S: Would it be hard to maybe trust the other parts in the group?

2: no maybe it’s just that you have to know them.. What they have.. Do we want to sell the same stuff that they have or.. So I can’t really tell.

S: yes I understand, it’s a difficult question. And not many fields are using them... And if you look at the relationship again and the power in the relationship. You said that with some of the suppliers you have the power because they are smaller and in some of the relationships the supplier has the power. Could the supplier that has the power affect you to do something that you otherwise wouldn’t do?

T: No not really, maybe just that they can say that we have to buy this certain amount stuff.. That's maybe all. But we can work with them with like advertising, like we put an add to the paper and then we put a brand name or something.. Like if we want to advertise certain frames, they would pay half of the add because their name is there and we pay the rest, even if its our shops.

S: And have you ever wondered if this store possess any knowledge or expertise that makes suppliers want to work with you?

2: I wouldn't say that.. no.

### **8.3 Intervju 2**

S: We start with a little background about the company, some for example history, employees and branch.

2: Ok aa we were founded in 1986 aa by our owner who still runs the business and managing everything. Mm before that the company was owned by his mother so it goes back even further but in it the current ownership and current form it's been since 1986. And at the moment we have two stores in Helsinki and one outside of Helsinki in Järvenpää that is also where our main storage and warehouse is located in addition to that we have some b2b agents, we represent few brands but that's a new thing and smaller but that's the basics. Eeee we have I think 18 employees from which its like maybe 5 or 6 doing fulltime and rest whenever needed and ...

S: Eee what do you ee... you have different activities lets say sales, customer service and purchasing. Which one do you think is the most important?

2: mm I think all, the combination of service and like successful buying process is the most important thing aa because its, yeah the products need to be good so that they sell but unless there isn't like qualified staff to sell them they won't do any good.

S: Ok so what do you think its important when purchasing, is it the quality or ee?

2: Yeah basically I think or we est... established some sort of like customer profile and brand for our store also,, so we when we go buying we consider,, of course we consider the price that is not to high but we also consider that is not to low,, like there are certain



brands that fit in the style of our store and then we look into those its mmm but definitely its more about the quality than the price.. When you sell mm branded clothes and you have like 12 known trademarks so you cant put anything to bad right next to for example NIKE sneakers or Levi's t-shirts, they have to stand... stand competition.

S: What do you say about secure delivery?

2: Yes that is very important because ee for example when we need to get rid of our old stock we put on sales, like seasonal sales, as the most of the retail stores and its very important that we get new stock in because we are rather small company so we don't have infinite stock and we cant afford to keep all the money in the stock so we need to have the quick, ee I don't know the English word ee rotation

S: turnover?

2: yes turnover and its super important that the dates that our suppliers say that they are going to supply the delivery... That they stick to those, mmm unfortunately many of the brands could deliver even earlier that they are delivering at the moment so sometimes we choose the brands that we collaborate with on the basis that how they delivering. And that is also if someone is ready to deliver good products on mmm during January then we might buy more from those brands because we get there stuff in first and then we have a longer sales period,, but we carry a lot of like relaxed street wear like brands with easy going mentality and such and that also for some reason reflects on how they do there delivery so most of the relaxed easygoing brands they deliver later,, so for example this spring season we would like to have most of the stuff by the end of February but then we get some in April or beginning of may and that really affects how much we can buy from a brand that's deliver on April when we compare it to a brand that deliver on January for example.

S: ahh ok ok mmm Can you tell me a little more about the purchasing process for example who is responsible and what is his background?

2: mm Well we have the like head of buying who is the owner then we have a buyer for men and that's me and then we have a buyer for women's clothing and then we have a buyer for our other store so basically we have three buyers and then the owner. Aaa the owner's background is that his been involved in fashion retail pretty much all of his

working career and has been entrepreneur since the 80s so that's basically all, I'm not sure what he has been studied and so. And the my background I have a BBA in marketing and business and I have studied the theory of retail and theory of buying in University of Applied Sciences.

S: And then you told me that your thesis was about purchasing.

2: Yes I made my thesis about how to make the buying process more efficient and how it could serve the current customer base of this store even better than it was.

S: Very interesting. And ee how would you say that the purchases are made today?

2: Mmm there are made first with aa planned budget and the budget is based on the previous sales and the estimations off how much we are going to sell wich product group or bran and a like. Basically when the budgets are gone then we going to looking to all possible collection and all possible brands.. Usually if the sales or the turnover of a brand or product group has been lower than expected then we are more cautious on the next season on how much we will spend on that specific products but we don't like usually drop any brands if they have one bad season. We follow like longer terms and aa basically what we then do...., we decide to have some,,, continue or have new brand we usually either set up a meeting in international fashion fares in there agencies if they have one in Finland or sometimes they will come to our stores to show their collections and then we basically go through all different collections one by one and fill out all the budget that we have for each brand.

S: And ee you said you planned what to buy long in advance.

2: aaa Not specific products we are not going to like we need 20 grey sweaters, we plan how many euros we going to spend on NIKE sneakers, how many sneakers do we need on the whole and then its like filling out the puzzle or piece by piece we fill the whole budget and then we have a collection for the next season.

S: What would happened if a product sells really well and you run out of it, ee would you wait until it has almost ran out or would you see in advance that it is running out and plan the purchase so that it would not ran out?

2: Mm we try to react to the, the, the current situation like for example if one style of jeans from one brand is selling extremely well we want to reorder them very quickly and keep reordering for the whole season and weee but we cant do that with all of the brands because they have different levels of stocks and some brands we are only able to buy when make a preorder six months before the delivery but we , that's the thing we, where we are able to make reorders during the season its where the like really good profits come from.. Like then we don't have to guess if its good or is it going to sell because we have seen it and its going to sell. Then we going to like keep on ordering until the sales slows down and that is something from our point of view that they, we are able to do that and aaa also we yeah we,, its more attractive to buy from brands that offers that kind of service than those who don't. So that's definitely an important thing.

S: Yeah I understand mm if we go further to supplier relationship. Mm how is your relationship to supplier?

2: Eee well most of the relationships which has been going on for quite a long time,,, we don't change our brand portfolio to often, we ad pieces to them and then remove the ones who don't work or who are old dated or whatever. But basically there is not that much day to day interaction, not even week to week. Basically the ones who have operations or businesses in Finland or have office here or whatever... They come to visit us every few times during the season, asking us how it is going and we are only going to them maybe two times a year basically to buy new stuff or if some problems orrr something occur then we contact them or if we need to make reorders. But it's quite wade we don't like have interactions that often.

S: You thrust that they are there when you need them .

2: Yes basically, I think in this industry it goes more like they come to us. Like we have a store full of stocks and they want to sell us more of their stocks so it's I think it goes more that way that the supplier offer help and offer support and promotion and what not...

S: So who is more concerned of having a good relationship?

2: I would say the supplier.

S: On which bases do you choose suppliers?

2: Basically we go for the brand and whoever happens to be the supplier then ... we can't buy the same brand or same product, there is no competition like either we buy like Nike sneakers or Adidas sneakers its not like we can buy Nikes from multiply suppliers,, so basically we go for the brand and then we hope to develop the relationship if it is some problems with it or if it doesn't work how we feel it should work, and I think that goes for the both ways. If the supplier hasn't worked with a smaller businesses like ourselves then they might have to change how they approach like some brands aaa have a huge minimum preorder that you needs to spend x x x x amounts of euros six months in advance so they can do business with you but then they might have been used to working with like multinational warehouses chains and whatnot so the scale is different.

S: Do you use contracts with suppliers?

2: Yes when we start, we start a new relationship with a brand there are... I think all of them require a contract saying that these are the terms and this is how you should pay and this is how we ship, this is how we bill and ... so that's mm yeah something that we have to do and they have to do as well.

S: And what would you say about negotiation?

2: Mmm I am not involved at all in the process but. Mm to my understanding the terms are quite fixed there might be room for negotiation considering how many days you get when you need to pay your bills or if you get some marketing support or if you... but not that much.. There are mutual respect, the brand that we go for are the ones that we respect and we want to work with and the brands they put value to our stores and that they want to have there products here so it's not a bargain or bantering.. I think the terms are quite fixed but I don't have exact info how much room there is.

S: mmm and do you think that you have knowledge about the market, the supplier market?

2: Yeah hee basically when we are in fashion business everything changes pretty quickly from season to season or not everything but things can change very quickly.. so we follow all kind of fashion media, magazines from all over the globe, from Finland, United states, Italy or Paris, like to get a grasp on where the fashion is going and what is going to be in next season and the season after that.. And nowadays Internet of course

the information transfer so quickly that the usually the information that the business buyers had, they had it six months in advanced when comparing to consumers but nowadays since all the blogs and fashion pages that the information nowadays are more transparent and it transfer to the consumer also a lot quicker. So we have to follow that aaa and the we travel to the fashion weeks abroad mmm like four, five, six times a year so it's very important that we stay on the things and if some new brands are starting to get interest in the other like Nordic countries then we figure out how we can get that and if it is something that the finish market is going to grow on demand on.

S: Have you heard about purchasing consortiums, or purchasing groups?

2: mmm yeah in theory and in school where I went but I have no experience of that in real life,, but the basic idea where the price gets lower when there are multiply different..

S: For example when you go together with competitors and order together.

2: And then we get lower prices and better efficiency and logistics.

S: Do you think it could work?

2: mmm I think that in some ways it could but like in especially here in Finland the market is quite small and the competition is like smaller specialty stores like smaller fashions stores then it is there department stores and warehouses and there it is even sports stores or wherever people buy there clothes so there is not as many stores in Helsinki that we could group with and the ones that we could they are direct competitors so then we try to keep our brand portfolio a bit different than most of our competitors so it's a bit like,,, I see problems but I think in some others ways a buying group could be very beneficial like in stores where they do there own manufacture and make clothing which they brand as there own,, then they could buy the materials, they could buy the production together and then brand it for there own stores and then save money on pretty much every step before selling them out and I think that's where it could be really useful but I also don't know he manufacturing business that well because I doubt that there are competition and there is secrets about finding the best factory and best fabrics suppliers and so on. But I see that's where it could be done a lot more efficient than

when working with direct competitors and seeking like already established products like for example Nike sneakers.

S: Since you have three stores do you centralize the purchases so that for example as you buy in men's clothes, do you buy in for all three stores?

2: mmm I buy in mostly to this but also some for the others, but we have different brand portfolios in each store.. Whatever we can buy we buy it together but if there are brands that we don't care in this store then the buyer is the one who keep the situation .. I don't know how to say .. aa the owner is involved in all the three different stores and he is overlooking all the buying situations so he is the one who has all the centralized information and then each buyer helps him to buy in to each an every store.

S: mm my next question you have already answered but I would like to ask about power in relationships. So my question is it the supplier or you who demand the terms in the contracts?

2: MM more of it that the supplier has like basic offers that they give out to every new client, and to my understanding depending on the status or whether it's aaa like economic status that makes the client reliable partner or the store is reliable or the image is so valued that they want to use it as additions promotional thing, then they can get better terms the stores can get better terms than the fixed ones that they offer to new customers. But also the brands they can say no and say no we wont do business on those terms and then it's a different thing. But I think most of the brands have like fixed contracts for new clients and that's the first offer and then of course there is possibilities for counteroffers but that's...

S: Do you think that bigger competitors get better terms than your store?

2: mmm Yes for some of the stuff I think yes, it's quite common that suppliers say if you purchase this much in six months in advance you get one percent discount and if you purchase this much you get three and aa we can't fill the biggest requirements but that can some of the bigger stores like Stockmann or similar but other than that we don't work with brands that are like to big we need,, this is like a specialty store where we have sort of our own niche market so that we can operate in the same way as Stock-

mann, S-market or Kesko does and we don't want to have the same products because we are different.

S: Another question about the same theme is: When a party has power they can make another party to do something that they would not otherwise do.. Have this happened for you?

2: No ,, like or in some small ways some brands say you can't have all the different products from all of our different product groups or how we represent products. Like for example one shoe brand who makes sport shoes and skateboard shoes doesn't want their shoes next to each other so that their brand customers doesn't get confused. So its like really small scale stuff but the supplier gets to make wishes and...

S: Can they also demand exclusivity?

2: No not really it's more that the specialty stores demands for exclusivity like if we are to get together with your product we don't want you to sell it to other stores in the same market. But I think that we don't do that and I have heard it has been liked that but I don't think it is a current problem.

2: Can you put pause. S: Yes...

S: I think that I have got pretty much everything but will just make sure that I haven't missed anything, do you have anything to comment?

S: Oh yes I have one last question, is most of your suppliers based locally or in other countries?

2: Mm most of them are close so they have warehouses or logistics centers in Europe and that is always easier since there are no problems with tariffs ... and its easier in that way but with some brands that we want they could be based in North America and then we deal with them and most of them have agents that we can meet here in Finland or at fashion fares abroad and then we keep contact by email or telephone but that is .. most of the brands that we cooperate with they have either agents or are located close. But there is definitely some that has never been to our store or we have not seen their office so we meet somewhere in Europe and then keep contact through email.

S: Have you ever wonder if this store possess any knowledge or expertise that makes supplier want to work with you?

2: Definitely like we have been around so long that if someone has been around over 20 years, basically they have to know what they are doing so when new brands come to the finish market often they contact us and say that they have heard that you are a good reliable partner, can we do business with you? And I think that definitely helps us that we find new interesting partners to work with and also it's good for the suppliers and brands abroad that they hear that there is this one place that they have heard good things of and so its easier to build the relationship and have a mutual thrust and so on.

S: Ok that would be all I thank you a lot for the interview.

Efter intervjun berättade P att han har jobbat inom detaljhandeln i sju år och i just denna affär i två år. Han började med inköp via sitt slutarbete som handlade om just inköp i detaljhandelsbranschen. Han sa att många som blir inköpare har ingen erfarenhet utan jobbar inom samma detaljhandels företag en längre tid för att sedan bli inköpare pga. deras erfarenhet av affären. Han är idag ansvarig för inköp av manskläder och tycker att det är väldigt kul och givande.

### **8.3.1 Intervju 3**

S: I would like to have some general information about your company, for example history, brands, employees and so on.

2: well it was established in 1967 in Kontula as Kontulan kenkä. And my father opened it and its been going on since. We had three shops, now we have only one. It was in 98 we closed one of our shops and in 2002 when we closed one. Because it was easier to handle it in one place

S. and the branch is of course shoe selling. And stores they have several functions for example sales, purchasing, customer service... Do you think that any of the functions here is more important than the others?

2: No I think its very mixed. Because every time you focus more.. when we travelled a lot actually I wasn't there selling. So actually I need to know what people want. And to-



day I'm 50-50, listening to what people want and of course what our staff is telling. But the most common question is do we have children shoes. Because we don't have them. But usually when people come here they have asked already five shops. Nobody has them. But my sister is doing the advertising. And its you always have to follow what the other companies are doing, and now the internet is growing, and they are saying that you have to advertise.. and its like putting your add in a space, maybe you see it maybe you don't. Most of our customers are regular visitors, and a couple of years ago we started with radio, Day radio, it's a Christian radio. You can hear it all over in Finland. But other companies are always having in different sections. If you have it in newspaper, in iltalehti its different in Helsinki and Tampere. Book keeping is one person doing it, I used to do it but now at least I have the nights for sleeping, thank you heheh. But buying shoes is always like a blind date, you never know. In the 80s and 90s the pop stars, when Madonna came, when new fashion came. And it wasn't in the factories, people came to us to ask what was modern, what does Madonna wear. But today its more mixed.. Young people are looking for strong images, and in my childhood you had maybe 50 different kind of things, but today its Converse., Adidas, that's it. And if you don't have them you are nothing, so you have to have them. And I think its crazy that some other companies are growing our children. When they are watching TV the same adds come, so they are growing to have some labels in their shoes..

S: Is both you and your sister running this company?

2: Yes my father is still doing something but more or less staying out.

S: Ok, how many employees would you say that you have?

2: All together its now 12. And one of us is starting part time pension in april. She was in a along sick leave for seven moths and now she decided she would take this part time pension..

S: If I continue and go more into purchasing, can you tell me little of how purchasing is working here in your company?

2: We have several representatives in Finland who come to visit us or we go to visit them, then we go to Italy, Garda. Couple or years ago we were in Milan but it wasn't very good. But GSS in Germany has been the biggest for us, the big companies all are

there. And when the representative in Finland have very small selection and when you go to gbs they have more. You don't have to buy from the ten pairs, in gbs its been working well. But I don't know what happens now because they changed their schedule. Usually they are in March and in September but now they've changed that next years summer collection I'm going to buy in July. So its too early

S: So its one-year in advance you have to buy?

2: Yeah, it used to be in September. And then of course we knew what would have happened in Finland but now they changed it so because big companies want it so, because china wants it. But if we have cold spring the summer is just in the middle because our summer goes to august and September, so its too early. So we are looking at Milan again. Because in January we have GARDA fair, for the next winter, then you have march gds in Germany its for the winter and then in June its Garda again for the next summer and I think its that you have to buy everything in July for the next summer.. I think its crazy

S. It's hard to plan

2: if our company would be bigger and we had more... more money to make mistakes we could buy that bullshit. But you cant do it here. You have to be very careful for any factory you go. You have to have all the information before you go, how many came, how many pairs you sold, and what sizes sold best... and usually I go there with my camera and take pictures of all the models. It takes about three days. But when you do it, when you go to a fair its easier to go. I have been doing this since 82....

S: so you are the one who is responsible for the purchases

2: for 90 percent

S: your background is that you have learned by working or have you had some education in purchasing?

2. I have had some courses in book keeping and purchasing in the 90s and all kind of that goes with running business. And now I have this mark in calendar of what is twitter, what it means to be on Facebook. But we have to make our webpages now. But getting information is very difficult. Because when you contact some companies and they

give you 10 000 pictures and models....so what do you want. But its slow. But I think the more you do it the more you learn because the basic style is the same. I think the education comes by making mistakes and then I ask help in a lot of places...

S: when you purchase something or work with the supplier. Is the price the most important, the quality of the shoe or that they deliver on time the most important?

2: quantity. Most factories they say that you have to buy 240 pairs at least, at least 120 pairs per each color. The next thing I want to know is the price. The first question is always the quantity. And we have about 50 factories, different for summer and different for winter.

S: so you mean that the most important thing is the quantity that they want to sell? And then when they have said that you think about the price

2: yes, because the china is almost the same. And with the factories we have we know the quality, and they are usually very stricken with deliveries, and that isn't a problem. And as a group we are buying more, we are part of this alliance so we buy as a group from the factories that want to have 1200 pairs or more.. and like china, the prices are about 15-29 but each color needs 600 pairs. For one company you cant have.. if you buy 600 pairs then your selection will be very small. But as you notice our shop is very full and in our stock we have about 15 -18 000 pairs. And in the spring time it goes double. But of course you sell more in the summer and less for the winter.

S: Ok, if I go to the supplier relationship. How would you say that your relationship to the supplier is?

2: 85 percent very good. They are flexible and I'm flexible. When there are changes it doesn't matter.. and a lot of factory representatives come here and some designers visit Finland. And when there has been some problems they come visit us because we are the biggest privately owned shop in Finland. I think its good relationship.

S: who is more concerned of having a good relationship do you think?

2. I think the big names in Europe, we want to have good relationships in the shops, we want to have good quality because they want to have a good name...

S: you have spoken about your suppliers and what I have understood is that the geographic distance with your suppliers is quite long, so you have your suppliers in Europe you don't have them here in Finland.

2: in Finland we don't have many makers. Mantere is doing in Portugal, sievi is doing it in Finland but it didn't work. Our customers don't want sievi. But we have some very small factories where families are making basic shoes and we order them every year... and they are doing old-fashioned shoes for old-fashioned people. You can't get them anywhere else. And of course lahtinen, huopatossu... its traditional. Those are being done in Finland.

S: and how about the shoe factories in Europe, they have agencies here or do you work directly with them?

2.: They have agencies here or in Sweden. We have contact with the agencies. In Garda we have contact directly to the factory. It used to be more direct but in 98-99 china stuff came so strongly so they have been dying little by little. In Spain and Italy it has been a disaster for the small companies. The family companies are still alive but the companies with about 100 employees are dying. Now they are doing a lot of shoes in the Eastern Europe and take the shoes to Italy and make one stitch and its made in Italy. It's like that in Finland as well. You have to have 20% made in Finland and then its made in Finland.....

S: Do you expect better quality when it says made in Finland.

2: better quality and the money stay in Finland. I don't think the young people care.

S: I think the younger people are more concerned about the price

2. The price is one thing, if it's acceptable. What are you wearing? I was the only child in my school that had Levis....

S: Do you use contracts with your suppliers?

2. What kind of contracts?

S: Where it says the terms that you or the supplier wants, delivery dates, contracts that say you have to work with a supplier for a certain time?

2: No, we only have the payment terms. But if you are working for a long time with someone, the longer you work with someone they trust you. So it's built on trust.

S: Are you negotiating with suppliers and how?

2: ... Not very much. It's more about the payment terms. If the goods are late then of course we contact them... Sometimes its very smooth but in some factories.. there used to be 10 big factories, now there are 6, they all go to the same company. And the policies of the company changes. So if its difficult then I leave it be, I hate when I have to beg. Please sell me something. I don't like that. According to eu laws Adidas was forced to sell shoes for small companies but they changed it this winter that if you want to buy their shoes you have to buy for at least 10 000 euros.

S: So you think that bigger stores have advantages

2. Yes of course. Stockman and Sokos have the shoes and other stuff from adidas. Like the clothes. So that's why Adidas is missing from the shoe shops.

S: If you look at brands as Mephisto and other brands that only sell shoes, do you think that bigger stores still have advantages

2: They can buy bigger amounts, in Stockamann they have a huge range. We want to have more styles in our shop. We are trying to have all kinds of shoes.

S: So when customers come here they have a lot of different models in their size

2: Mostly yes. If we start buying just three companies of course we can have more payment time or discounts but I have seen this eccoshops, clarks, just one company labels, if you go there on Saturday and only one person is working.. Their business is not working. So you have to have all the models in every size so its very empty but looks expensive.

S: Do you feel that you have knowledge about the market you are buying from, you know all about the suppliers that are on the market and so on

2: I TRY TO, every month I go to the shop. And the customers are asking for something, and we are telling them where they should go. If you don't give good customer service the customers will know right away. From stockman they have called us and

asked for big sizes.. We are making it easier for customers to find shoes outside the big shopping centers.

S: Have you heard about purchasing groups. You said that you are working in an alliance? Can you tell me a little more about that

2. It's a group between 10-20 shops around Finland. More or less active. And we have one men factory, I wanted to have them but there was a minimum of 120 pairs per model and I needed three models. So I asked other shoe shops. First they said no, but later in garda we went into this factory and it appeared that everybody had bought different models from different agencies.. and of course now its cheaper that we buy it from the factory. So we buy as a group and then we do some other things alone. It was a harsh work when you are looking for the models, but other companies want different. So we need to make compromises. And we need to think about the shops in Finland, so that we can get the amounts that the factory needs....

S: Not everyone in the group are going, are you the one who goes

2: Last time there were 14 people. We divided together what we buy. We get better prices when we buy together. If you buy these shoes from somebody else they will always put their own commission there. And we have had some shoes that are exactly the same, but different name and price. That's one of the mistakes you can make.

S: Do you think that the purchasing group is something that you will continue with?

2: It has given us more or less advantages. I think its going to be more important in the future. When you can choose yourself the models, not that somebody else has chosen the models. We can decide more, like the height of the heals. If I buy from the china factories I buy basic stuff I can sell a huge amount of.

S: What can be problems with this alliance?

2. When.. if you rely on it too much. Like you are working in Helsinki and some companies are in Vaasa. We thought people want something different but surprise surprise we are selling more of this... we didn't sell them but today we are. So its becoming more standard, people are buying the same kind of shoes everywhere.

S: You already told me that some of the suppliers you are using for a long time and that trust is important. Is it you or the suppliers that say the terms and so on..? Who has the power?

2: When the factories in the top fashion when they can decide who they want to sell to, they have it. But today stores are more selective what to buy and what not to buy, its always different. There have been some situation when you have a big factory where you are always buying a lot and then it stops because we haven't sold them. We usually buy different shoes from different factories, so we can be more flexible.

S: So you spread your risks?

2: yes, that's why we have so many companies.

S: Is there suppliers who can make you... they can affect you to do something that you otherwise wouldn't do.

2: ... they are sometimes telling us that they have sold these in Sweden, please try them. And very often it's a hit in Finland later. Sometimes its not working. We wanted to put labels made in Finland and made in china, but it would not be a selling window. People really think that ecco is made in Denmark and nobody has told them that they are made in china. ...Product of Italy ... made in china.

S: Have you ever wondered if this store possesses any knowledge or expertise that makes the suppliers want to work with you?

2: No.

S: So you always go to..?

2: No very often they send us email or catalogues or something but its so common... I don't say that they really want us they just want to sell their shoes somewhere. ...the china first they sell the shoes for the shops and get their brand shown and make advertising with the name of the factory. And two years later they open their own stores. It wasn't very good for the shoe store, because they were doing the work and they collect it. ...

### 8.3.2 Intervju 4

S: Just to start with some general background information about you and this store.

2: This store.. in this building, in this flat there has been a furniture business for more than sixty five years now, but this company was established in 1993. And I've been running this little less than 1,5 year. So its like 14 months.. And my background. I formerly worked on IT field and then I jumped into this furniture business.

S: The branch is furniture's. How about, are you responsible for every function in this store.

2: Unfortunately yes, I'm the CEO, in the last I will take responsibility of all the activities

S: Which activities do you think are the most important?

2: To focus on your cash flow. Never... Its very important to.. Never let your companies account drain out. You have to have money always. We have the highest credit worthiness classification. It was reached by only 2,6% of the Finnish companies last year. So that is an extra pressure that makes it more difficult for us now that the global economical state is difficult. But I like challenges.

S: You mean that you have to sell more.

2: Yes and when you are making investments you have to think and plan carefully. You need to look at the statistics, follow the trends and... nobody has the crystal ball that says whose going buy... therefore you have to.. Like if you are investing in stocks, its better to spread the risks. Same here. But these are my opinions that are built during these 1,5 years. I think you are never ready, you always learn more. You mustn't be nosy in this business, you have to be open minded...

S: Three functions, sales, customer service, purchasing. Which one would you focus most on?

2: Sales. Because that is the hardest part. That is the key to get money coming in.



S: If we go further into purchasing. You are responsible for purchases? How would you say that purchases are made today.

2: Its very simple. Some of the products from the companies that you cooperate with you choose a set of models that opens up what they have to offer. And you buy models that will .. Tell you will sell them to people. From the set of models... some person comes in and she or he will tell which size, which colours etc. he will like it. And then we start to "sign" . First we buy the models and then customers start to make the orders.

S: So they are made to order?

2: First we make the new set of models and then we start selling products. The next purchase is the order for customer. We have hundreds of colors.

S: So they come in and say I want this sofa but in red, not that soft..

2: Yes, we ask from the factory is this possible? They say yes, then I tell the price to the customer. Normally I take 50% of the end price as an order money.

S: Basically you have no stocks?

2: We have very miniature stock.

S: what is the main purpose when you decide to buy something? Is it that you like the model, price, quality or they can deliver it in a good way?

2: Quality is my main priority. Quality sells.. Okay price. They walk hand in hand. Quality stuff is easier to sell for our customers. They require quality. They don't care if the price is a little bit higher if they get what they want and will last many years.

S: How about .. How long delivery time do you have today

2: 2-4 weeks mainly

S: What would make you change a supplier?

2: If the shipping costs will explode out of hand or if they raise the prices uoutrageously I would think if I can get the same quality for the same price. I always want to keep up with the quality, I don't make any compromises with that.

2: If we go into the supplier relationships. How many suppliers are you using today

2: it's no secret but.. 40-50. But this is not so huge.. Like you have in Vantaa these huge malls. We don't have everything shown here from every supplier, but we have still the deal that we can order from them. I find it very demanding to build such set of models that will bring the customers a perfect picture of what we are able to do. But I am new in the business and find it difficult.

S: How do you decide the supplier.. do they come here?

2: Yes and fairs, like expos and fairs for storekeepers. It's a three-day event. That is our traditional.. The year begins in Cologne where they have the biggest furniture fair, then there is one in Stockholm, in March in Lahti, at some point there is this huge fair in Milan. The previous owner had this colleague who was working in Florida but the pictures I've seen from there differ a lot from ours... so it's different in that part of the world so in my view it's more important to invest your time in one area, so Europe is enough for me.

S: So you take the contact with the supplier

2: I think it works both ways. With this location, let's assume that your business is doing well and with this location.. Always somebody wants something. That's one of the hardest parts, there are many suppliers and somebody is supplying shit and I don't want to waste my time. And on top of that you have to be a nice person.

S: Do you believe that they are more concerned to have a good relationship with you or are you more concerned to have a good relationship with them?

2: I have only a few brands that would be catastrophic if I lose them but the other ones are not so important for my business if I lost them.

S: So those few companies you are concerned of having a good relationship with them

2: Yes and I put a lot of effort. If there is a problem I always want to take care of them

S: are they also concerned?

2: We have a good background and I believe I have managed to show them that I can keep up this same trustworthiness and the same kind of way of doing business than the

previous owner.. or better. Of course I'm highly motivated. They are one of the best known suppliers in Finland. And its hard to get those deals with such big companies.

S: The distance with the suppliers... you most important. Is it close of far?

2: Those main suppliers that I have are in Finland and.. Lahti is the nearest place and.. About that far. And we had one company working in the north, ylivieska and then again we have a few from Denmark, Germany and so on. But mainly we have used this.. Mainly we have suppliers from Finland. There are two reasons. The previous owner.. He wasn't.. he didn't speak much languages because all the shipping and all that stuff is easier when you are operating domestically. Yes that's about it.

S: Do you have contracts with your suppliers on your relationship

2: No, the deal is always made on the phone, not in black and white. Its based on trust. And due to that AAA credit classification, it affects our delivery time. We don't have to operate with this money up front system. So we get stuff beforehand and when the customer pays we pay.

S: If we go into negotiation, do you negotiate with your suppliers

2: Yes some.. Like if we are for example planning the new set of models and we buy a larger amount the it comes up. But not any strategy or any difficult.. They are very simple things that we negotiate about.

S: is it because the supplier is bigger because you are making small purchases?

2: Little bit.. always ask statistics about how well some product has been selling in some area and try to.. Its basic math.

S: You have big competitors, do you think they get better terms than you?

2: This work quite locally this business. There are many people in this area but they are not willing to go any further. They are also loyal people and they just want to work with us. So I can work in my own peace here. Of course there are people who are very.. who make the comparison between the dealers and choose the cheapest option.

S: But the big furniture store, when they buy the same furniture as you

2: No, our costs are.. This whole maintenance... I'm not sure but I can always sell products with better prices because we don't have these like masku, asko etc. they have many places that they have to maintain. And when they have this kind of economical state they suffer the most. For us it's easier. I think people have a picture that we cannot give better prices but it's quite opposite.

S: So the price for you and the bigger competitor is the same?

2: But then again if they buy huge amounts they get discounts and they have bigger stocks.

S: Do you think that you have good knowledge about the market and the suppliers on this market?

2: I've been working too little time to know.. I don't know.

S: Purchasing groups: what is your opinion about this?

2: In theory that sounds very good.. but I have not heard about those. I think everyone is working alone. What we do is that if we don't have some product but I know that someone has we give leads.

S: What would you say if competitors would come and suggest? Would it work?

2: I don't think there would be any conflicts because there are these smaller interior shops downtown but we are one of the.. our competitors are in Vantaa, not so close.

S: If we go to power in the relationships, you have had this store for 1,5 years. Would you say that you are using the same supplier

2: We have all the same but I have added some extra

S: So the relationships are long

2: yes. And some of those constantly.

S: Is it you or the supplier who say the terms, either you have it or not?

2: they have the terms of shipping, handling and delivering.. and which things are possible to get but then again of course to make all happen it requires that we show them the green light. This is ..

S. Have you ever said no to a supplier that has said too harsh terms?

2: yes and some times I have took small risks.. some products you never know if something will sell or not. Mainly its better to say directly yes or no to a supplier. I think i have quite a good picture here.. same kind of quality that will sell. But like i said before, nobody can see the future.

S. Have you ever wondered why supplier wants to work with you?

2: yes and I think if you look at the statistics it has been proven than on this location businesses are doing well. Its about the location, the trustworthiness, the classifications and history is so good.. And of course they might be thinking how I can manage this business.

S. It's all.

### **8.3.3 Intervju 5**

S: Lets get started with some basic information about you and this store.

2: So.. This is a store, which is specialized on feet. It started long time ago as a normal shoe-repair store but when I took over in about 7 years ago I mmm transformed it to also selling shoes and selling and making insoles. So today I call myself a feet specialist and ee.. I have 3 employees with me included.

S: Ok mm in stores you have different activities, as for example selling, customer service and purchasing. Which activity do you think is the most important?

2: Ee I think that the most important thing is to have satisfied customers because when you have a satisfied customer you will also sell. Mmm I think also that selling is important because without sales I can't get money. I would say that everything is important.

S: What if you only got to choose one?

2: Mm then I think I would have to choose customer service and sales second.

S: ok, who is the one responsible for purchases?

2: I am the one who makes all the purchases but of course if we need something fast and I am not here then one of my employees can pick up the phone and order.

S: Ok and what is you background?

2: .... I am a an eee orthopedic technician?? Ortoped technic, it means that I can make customized insoles and prosthetics like arms and legs and so on. Other than that I have had other shoe-repair stores and other companies and jobs.

S: Ok ok, mm when you are making purchases, what is the purpose? I mean are you looking for good prices or what is the most important?

2: I want to have good quality, I want to be proud of what I am selling so the most important when I am making a purchase is the quality. If I am selling bad quality like other competitors I would be a shame. Some they are selling so bad shoes or the repair of a shoe can be so bad that when I see it I apologies to the customers for my competitors work.

S: I understand, mm how is your purchases made today?

2: Very easy I call or send an email with what I want.

S: Ok and what is you purchase strategy? Do you for example wait for the last minuet to make a purchase or?

2: No or I try not to, of course sometime I have to but I try to order in advance. Especially with the shoes that I am selling I try to be in advance. Right now I am half a year in advance but my goal is to order one year in advance.

S: Ok, ee how would you say that your relationship to your suppliers are?

2: Always good....

S: Ok but how often do you for example speak to them?

2: Eee every time when I need something I speak to them. I have to because I need to order and in this way it has functions really well.

S: I see, what is the most important in the relationship? Is it for example that they give you good prices, quality or that they always deliver on time?

2: mmm I would say delivery on time and good quality. I hate when suppliers are late with my orders because it puts me in a bad position to my customer. But of course as I said before good quality is very important.

S: Ok, ee when you make purchases are they big quantities or small?

2: Mm both, when for example I make the purchase for shoes it is quit a big quantity for me but of course if you compare to this big shoe stores as K-Kenkka who is a part of Kesko my purchasing quantity is very small. Mmm I like to work with suppliers who let me reorder during season because sometime I know that something will sell good but my order quantity is to small to last the whole season. Soo then if they give me the Oth-erwise than shoes I must say that my purchases are quite small, when I need something I order it.

S: ok mm ... which size does your suppliers have and where are they located?

2: They are quite big, most of the shoe brands that I am selling like Mephisto are very big shoemakers here in Europe. And the supplier that I buy materials from is also big because they have customers in Finland, Sweden, Norway and Denmark.

S: Ok so your suppliers are quite big and are located in other countries?

2: Yes, or not the suppliers who provide us with materials, they are quite local I think. The shoe brands that I have are located in other countries but they have agents working here that I am in contact with.

S: I understand, do you have contracts with your suppliers? I mean contracts that you for example have to work with them for 2 years.

2: No, no contracts. I just call and they deliver what I want and I don't think they mind if I buy from someone else.

S: Mm if we go further, and talk about negotiation. Tell me about your negotiation power when purchasing.

2: I almost never negotiate, mm I have these lists with the prices and I follow them. Ee it is almost impossible for me to negotiate when buying shoes, I buy so little quantities that I think that the suppliers would just say no directly if I tried to get better prices. Mmm I can get better prices if I pay fast but that is with only like 3 percent.

S: Ok I understand the difficulties. Do you suspect that bigger companies get better terms than you?

2: Yes of course, they are more important for the supplier than me. They can buy in big quantities and so on and in that way get better terms.

S: Ok and do you consider yourself have good knowledge about the supplier market?

2: Yes or not outside Finland but here in Finland I think I know which suppliers there are.

S: Mmm have you ever worked with a competitor to buy something or ... ee made any cooperation?

2: No or of course if I don't have something I can recommend the customer to go to a competitor...

S: Mmm ok, have you ever heard about purchasing groups?

2: No oo...

S: mm it is when competitors go together to make purchases together and in that way get better terms... Do you believe that they would work?

2: Mm it sounds as a good idea but I can't work with unserious competitors. I believe what I am doing is the best and if I will cooperate with a competitor he has to be as good as me. Mm it sounds as a very good idea and I understand the purpose but I have hard to see how it would work practically.

S: Alright, do you today use the same supplier for a long time?



2: Yes every supplier except Mephisto I have had for several years. It has worked very good and customers now know what brands I have so they come here to buy.

S: Is it the supplier who makes the terms in you relationship?

2: I think it is both, I don't buy if the supplier is making to hard terms and I have said no before and I am not afraid of it. So I think it is both because I also demand terms on for example quality and delivery date.

S: I understand and have a supplier ever got you to do something that you other wise would not have done?

2: Eee no I am quite free in what I am doing, they have sometimes tried to make me buy more but when I have explained that I can't afford it they have stopped.

S: Ok and the last question, do you believe that you posses any knowledge or expertise that makes the supplier want to work with you?

2: Maybe, I don't know. I have not thought about it but now when you say it maybe my good location is a sort of expertise?